

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΑΓΟΡΕΣ

ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

2003

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της εργασίας αυτής οφείλω να ευχαριστήσω θερμά:

- Τον καθηγητή κ. Λεωνίδα Χυτήρη για την δημιουργική, πολύτιμη και αποτελεσματική καθοδήγησή του, χωρίς την οποία δε θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της διπλωματικής.

- Την κ. Βίκυ Μπέλλου για τις χρήσιμες παρατηρήσεις και προτάσεις της.

- Τους γονείς μου για την καθοριστική και αμέριστη συμπαράσταση καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

- Τον Κώστα Μυλωνά για το ενδιαφέρον του και τις πολύτιμες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της εργασίας και

- Τον Θοδωρή Κατσώλη για την ουσιαστική συνεισφορά του στην ολοκλήρωση της διπλωματικής.

*Την εργασία αυτή την αφιερώνω
στα μόλις 18 ημερών δίδυμα ανιψάκια μου*



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή & Στόχος Έρευνας.....	1
1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Στόχος έρευνας.....	2
Κεφάλαιο 2. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές - Θεωρητική Προσέγγιση.....	4
2.1. Ορισμοί.....	4
2.2. Είδη Σ & Ε.....	4
2.3. Τύποι και Κίνητρα Σ & Ε.....	6
2.4. Γενικό πλαίσιο στην Ελλάδα.....	9
Κεφάλαιο 3. Παράγοντες Επιτυχίας των Σ & Ε.....	14
3.1. Εισαγωγή.....	14
3.2. Επικοινωνία.....	22
3.3. Εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη Διοίκηση.....	32
3.4. Ρυθμός και χρονική διάρκεια των Σ & Ε.....	35
3.5. Ηγεσία.....	37
3.6. Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	44
3.7. Ομάδα πραγματοποίησης της αλλαγής.....	51
Κεφάλαιο 4. Συναισθηματικές Αντιδράσεις Εργαζομένων.....	59
4.1. Εισαγωγή.....	59
4.2. Συναισθήματα πριν την Σ & Ε (μετά την ανακοίνωση).....	64
4.3. Συναισθήματα κατά την υλοποίηση της Σ & Ε.....	66
4.4. Συναισθήματα μετά την Σ & Ε.....	69
4.5. Μοντέλο LCVN.....	76
4.6. Κλιμάκωση των συναισθημάτων.....	82
4.7. Πηγές συναισθηματικής φόρτισης & συμπτώματα σε άτομο και επιχείρηση.....	86

Κεφάλαιο 5. Μελέτη-Παρουσίαση μιας πραγματικής περίπτωσης. Διαδικασία Συγχώνευσης της Panafon-Vodafone με την Unifon.....	88
5.1. Γενικά για το κλάδο των Τηλεπικοινωνιών.....	88
5.2. Στοιχεία για την Panafon – Vodafone.....	90
5.3. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	92
Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία & Περιορισμοί έρευνας.....	97
6.1. Εισαγωγή.....	97
6.2. Μεθοδολογία έρευνας.....	97
6.3. Περιορισμοί έρευνας.....	100
Κεφάλαιο 7. Αποτελέσματα Έρευνας.....	101
7.1. Αποτελέσματα συνέντευξης.....	101
7.2. Ανάλυση στοιχείων ερωτηματολογίου.....	105
Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα & Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας.....	121
8.1. Γενικά συμπεράσματα.....	121
8.2. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	122
Παράρτημα.....	124
Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία.....	135

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΣΧΗΜΑ 1: Τύποι Συγχώνευσης.....	6
ΣΧΗΜΑ 2: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας Μίας Συγχώνευσης	16
ΣΧΗΜΑ 3: Ερμηνεία αποτυχίας των Σ & Ε.....	17
ΣΧΗΜΑ 4: Μίγμα συγχώνευσης.....	22
ΣΧΗΜΑ 5: Εργασιακές σχέσεις και συμβατότητα των πολιτικών των επιχειρήσεων.....	58
ΣΧΗΜΑ 6 Η διαδικασία Σ & Ε.....	62
ΣΧΗΜΑ 7: Μοντέλο συμπεριφοράς εργαζομένου.....	71
ΣΧΗΜΑ 8: Τυπολογία συμπεριφοράς εργαζομένου σε περίπτωση Σ ή Ε.....	77
ΣΧΗΜΑ 9: Συναισθηματικές αντιδράσεις ατόμου.....	84
ΣΧΗΜΑ 10: Πηγές και συμπτώματα επαγγελματικής συναισθηματικής φόρτισης.....	87
ΣΧΗΜΑ 11: Σύγκριση των μεριδίων αγοράς.....	89
ΣΧΗΜΑ 12: Κατανομή εργαζομένων Panafon – Vodafone.....	93
ΣΧΗΜΑ 13: Εξέλιξη εξόδων του μέσου όρου του προσωπικού Panafon – Vodafone.....	94
ΣΧΗΜΑ 14: Εξέλιξη και κατανομή του προσωπικού της Unifon.....	95
ΣΧΗΜΑ 15: Κατανομή προσωπικού της ενοποιημένης επιχείρησης	96
ΣΧΗΜΑ 16: Μέθοδοι μείωσης προσωπικού.....	104
ΣΧΗΜΑ 17: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων.....	106

ΣΧΗΜΑ 18: Διαχωρισμός απαντήσεων μεσαίων στελεχών και εργαζομένων.....	107
ΣΧΗΜΑ 19: Διαχωρισμός απαντήσεων μεσαίων στελεχών και εργαζομένων (με βάση το σύνολο των ερωτηθέντων).....	108
ΣΧΗΜΑ 20: Κατανομή πλήθους ερωτηθέντων ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία.....	109
ΣΧΗΜΑ 21: Κατανομή πλήθους ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία τους.....	110
ΣΧΗΜΑ 22: Κατανομή των απαντήσεων όσον αφορά τη συχνότητα της ενημέρωσης.....	111
ΣΧΗΜΑ 23: Γραφική αναπαράσταση των απαντήσεων όσον αφορά τη συχνότητα της ενημέρωσης	112
ΣΧΗΜΑ 24: Αντιδράσεις εργαζομένων.....	112
ΣΧΗΜΑ 25: Σχέση της ενημέρωσης και των αντιδράσεων των εργαζομένων.....	113
ΣΧΗΜΑ 26: Κλίμα μεταξύ εργαζομένων μετά την ανακοίνωση.....	114
ΣΧΗΜΑ 27: Κατανομή των απαντήσεων όσον αφορά την προσαρμογή των ερωτηθέντων.....	115
ΣΧΗΜΑ 28: Σχέσεις εργαζομένων.....	116
ΣΧΗΜΑ 29: Κατανομή των απαντήσεων όσον αφορά τις σχέσεις των εργαζομένων	117
ΣΧΗΜΑ 30: Η εξέλιξη των σχέσεων με το χρόνο.....	117
ΣΧΗΜΑ 31: Ικανοποίηση των ερωτηθέντων.....	120

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή & Στόχος Έρευνας

1.1 Εισαγωγή

Η προσπάθεια για περαιτέρω ανάπτυξη και παραγωγή, ποσοτικά και ποιοτικά βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, η αλματώδης εξέλιξη των τεχνολογικών μέσων και η απειλή του ανταγωνισμού, υποχρέωσαν τις επιχειρήσεις να προβούν σε καινοτόμες συνεργασίες και συνενώσεις και στην υιοθέτηση εκσυγχρονισμένων, οργανωτικών, λειτουργικών, χρηματοοικονομικών στρατηγικών.

Για πολλές δεκαετίες οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές αποτελούν, μεταξύ άλλων, το επίκεντρο του ενδιαφέροντος της εξελισσόμενης οικονομικής και διοικητικής επιστήμης. Το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και εξαγορών, παρουσίασε έντονη δραστηριότητα κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1980, όπου οι συναλλαγές κάλυψαν 55.000 επιχειρήσεις με ύψος 2 τρις. δολάρια αλλά και δημιούργησαν χρέη 1 τρις. δολάρια (Χρυσοβιτισιώτη - Σταυρακόπουλου, οικονομικό λεξικό, 2001), ενώ ταυτόχρονα διαφοροποιήθηκε ο στόχος, καθώς αυξήθηκαν οι συνεργασίες επιχειρήσεων διαφορετικού μεγέθους, ακόμα και διαφορετικού κλάδου. Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές αποτελούν σημαντικό κομμάτι της παγκόσμιας οικονομικής ζωής και πρακτικής καθώς και των επιχειρησιακών στρατηγικών. Στη σημερινή εποχή τα δεδομένα αλλάζουν ταχύτατα και οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνίζονται πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα στις ραγδαίες εξελίξεις του επιχειρηματικού κόσμου.

Για τη διευκόλυνση αυτών των σύγχρονων συναλλαγών έχουν δημιουργηθεί μεγάλες υποδομές, όπως τμήματα των επενδυτικών τραπεζών, των συμβούλων επιχειρήσεων, των εταιριών δημοσίων σχέσεων, των λογιστικών και δικηγορικών γραφείων.

Οι πολύπλοκες διαδικασίες των συγχωνεύσεων και των εξαγορών έχουν αναλυθεί κυρίως από τη σκοπιά της στρατηγικής και της χρηματοοικονομικής και λιγότερο από τη σκοπιά του ανθρώπινου παράγοντα. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές είναι κάτι πολύ περισσότερο από μία οικονομική συναλλαγή και ότι επηρεάζουν τις ζωές πολλών εργαζομένων, κάτι το οποίο καθιστά το ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα πολύ σημαντικό (Cartwright and Cooper, 1996). Επηρεάζουν αποτελεσματικά την εθνική οικονομία και στηρίζονται πολύ στη παραγωγική δυναμική των εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν σημαντικό ρυθμιστικό, αναπτυξιακό και καθοριστικής σημασίας παράγοντα για την επιτυχή έκβαση του διαμορφούμενου στη χώρα μας θεσμού των συγχωνεύσεων και εξαγορών.

1.2. Στόχος έρευνας

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος βασίστηκε στο γεγονός, ότι το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και εξαγορών απασχολεί έντονα τον επιχειρηματικό κόσμο και βρίσκεται σε εξέλιξη τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα ειδικότερα. Στόχος της εργασίας αυτής είναι κυρίως η διερεύνηση του ρόλου του ανθρώπινου δυναμικού στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, ως ένας από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την εξέλιξη και κατάληξη της διαδικασίας. Ο τρόπος με τον

οποίο τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, κατά τη διάρκεια των συγχωνεύσεων και των εξαγορών, είναι καθοριστικός για μία επιτυχή έκβαση. Όλο και περισσότερο οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, που προβαίνουν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές, συνειδητοποιούν ότι η παραμέληση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να οδηγήσει σε εκτροχιασμό της συμφωνίας (Hunt, 1990). Οι χρησιμοποιούμενες λειτουργικές και παραγωγικές διαδικασίες, ο τρόπος επιλογής, αξιοποίησης και κινητοποίησης του εν γένει προσωπικού, η κατάλληλη αντιμετώπιση των σχέσεων, των αιτημάτων, των επιφυλάξεων και γενικότερα των συναισθηματικών αντιδράσεων των εργαζομένων αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια αποδοτική πορεία ενός τέτοιου εγχειρήματος.

Η ανάπτυξη και ανάλυση του θέματος περιλαμβάνει την παράθεση γενικών εισαγωγικών στοιχείων όπως ορισμοί και γενικές εξελίξεις στην Ελλάδα, συμβουλευόμενοι την ισχύουσα εργατική νομοθεσία. Στη συνέχεια οι παράγοντες επιτυχίας, θα επισημάνουν παραμέτρους που επηρεάζουν καθοριστικά την έκβαση του εγχειρήματος και θα εξηγήσουν τις συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων που υπόκεινται σε τέτοιες διεργασίες. Έπειτα, ακολουθεί η εμπειρική προσέγγιση του θέματος κατά την οποία θα παρουσιαστεί και θα εξετασθεί η συγχώνευση των εταιριών PANAFON – VODAFONE και UNIFON, από την οπτική του ανθρώπινου δυναμικού και θα ασχοληθεί ειδικότερα με το πώς αντιλήφθηκαν οι εργαζόμενοι την επιχειρησιακή αυτή αλλαγή. (Στο υπόλοιπο της εργασίας οι λέξεις συγχωνεύσεις και εξαγορές θα αναφέρονται ως Σ & Ε).

Κεφάλαιο 2. Συγχωνεύσεις και Εξαγορές - Θεωρητική Προσέγγιση

2.1. Ορισμοί

- Συγχώνευση: είναι η απορρόφηση μικρής επιχείρησης, η οποία διαλύεται, από άλλη μεγαλύτερη, με την εξαγορά των μετοχών της ή των στοιχείων του ενεργητικού της. Η πρακτική αυτή έχει λάβει τελευταία πολύ μεγάλη έκταση και θεωρείται εξαιρετικά επικερδής αλλά απαιτεί ικανότητες, ακριβή στάθμιση της οικονομικής θέσης και σκληρές διαπραγματεύσεις.
- Εξαγορά: πρόκειται για γενικό όρο ο οποίος περιγράφει την απόκτηση μιας εταιρίας από μία άλλη. Μπορεί να γίνει με μετρητά, με δανεισμό (έκδοση ομολογιών κ.λ.π.) ή / και με ανταλλαγή μετοχών ύστερα από συμφωνία. Χρησιμοποιείται σαν μέσο εξυγίανσης των εταιριών που αδρανούν ή κακοδιοικούνται, χωρίς να αποκλείονται και “καταδρομές – raids”, για τη διάλυση της εξαγοραζόμενης εταιρίας, με εκποίηση των σημαντικών περιουσιακών στοιχείων του ενεργητικού ή των επικερδών θυγατρικών της.

2.2. Είδη Σ & Ε

- ▶ Οι συγχωνεύσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ δυο επιχειρήσεων, που βρίσκονται στην ίδια γραμμή παραγωγής, είναι γνωστές ως *οριζόντιες συγχωνεύσεις (horizontal mergers)*.

Τέτοια παραδείγματα είναι η ένωση της Exxon με την Mobil και της British Petroleum (BP) με την Amoco (Ramasway, 1997).

► Οι *κάθετες συγχωνεύσεις*, αφορούν επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά στάδια παραγωγής. Ο αγοραστής επεκτείνεται προς τα πίσω, προς τη πηγή των πρώτων υλών ή προς τα εμπρός προς τον εκάστοτε καταναλωτή. Τέτοια παραδείγματα είναι η εξαγορά της Walt Disney από την ABC television network.

► Η δημιουργία *κογκλομεράτων* αφορά την ευρύτερη συγχώνευση επιχειρήσεων που παράγουν διαφορετικά και άσχετα μεταξύ τους προϊόντα. Η πλειοψηφία των συγχωνεύσεων στις δεκαετίες των 1960 και των 1970 ήταν κογκλομεράτα (Brealy, Myers, 2003).

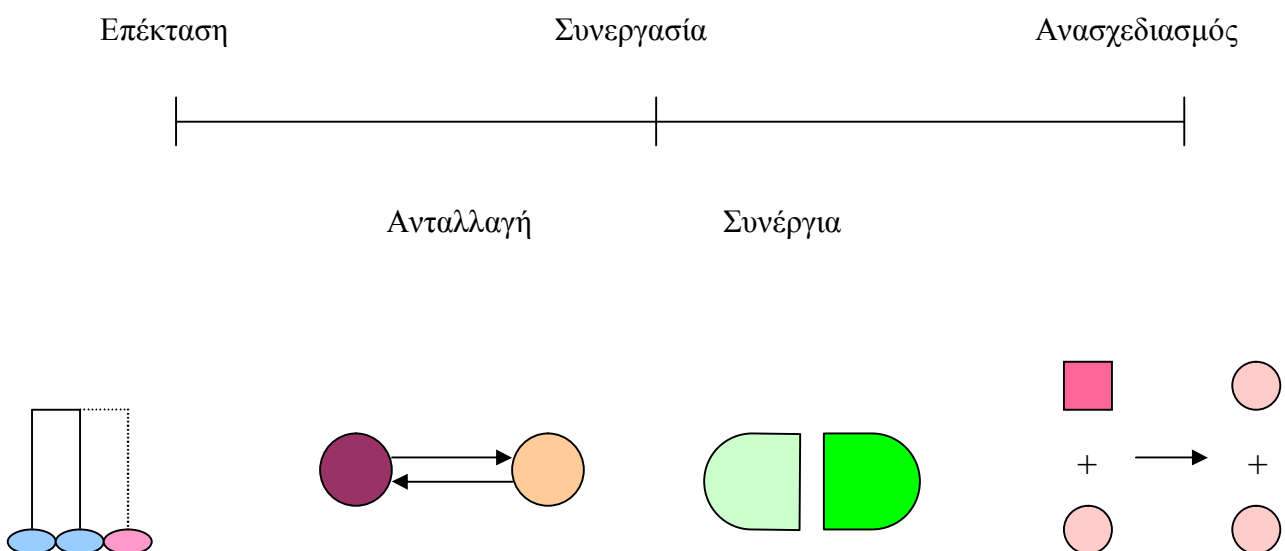
Ένας ακόμη πολύ βασικός διαχωρισμός που πρέπει να αναφέρουμε πριν προχωρήσουμε, είναι η διάκριση μεταξύ φιλικών και επιθετικών συγχωνεύσεων. Φιλική συμμαχία (*friendly alliance*) είναι μια στρατηγική για επέκταση και αύξηση των εργασιών με συμφωνίες που προβλέπουν σύσφιξη σχέσεων και αυξημένη συνεργασία μεταξύ των εταίρων. Αντιθέτως η επιθετική – εχθρική εξαγορά (*hostile takeover*) επιτυγχάνεται με την απόκτηση καταστατικής πλειοψηφίας δηλ. του 51% των μετοχών από τους ενδιαφερόμενους, χωρίς τη συναίνεση της διοίκησης της επιχείρησης, με την έγκριση όμως των μετόχων.

2.3. Τύποι και Κίνητρα Σ & Ε

Η μετάβαση από μια συγκεκριμένη επιχειρηματική κατάσταση σε μια άλλη, διαφορετική, ο επαναπροσδιορισμός των συνθηκών, η δημιουργία ενός καινούργιου πιο αποτελεσματικού περιβάλλοντος, αποτελεί τη λεγόμενη αλλαγή που στόχο έχει την αύξηση αποδοτικότητας προσωπικού, την αύξηση μεριδίου αγοράς, την παραγωγή-διάθεση νέου επιτυχημένου προϊόντος και την αύξηση παραγωγικότητας (Χυτήρης Λ., 1994).

Τα κίνητρα των Σ & Ε (οικονομικά ή όχι) σχετίζονται με το βαθμό ενοποίησης (το τύπο της Σ ή Ε) και τις ακόλουθες σχέσεις των δυο επιχειρήσεων. Οι σχέσεις μπορούν να ποικίλουν από πολύ χαλαρές (επέκταση) σε πολύ δεσμευτικές (ανασχεδιασμός) και σε συνεργάσιμες (συνεργασία).

ΣΧΗΜΑ 1: Τύποι Συγχώνευσης



Πηγή: Butler, Ferris, Napier, (1991), *Strategy and Human Resources Management*, America, South Western Publishing

Στην περίπτωση της επέκτασης η απορροφώμενη εταιρία γίνεται μέρος της απορροφώσας και λειτουργεί ανεξάρτητα. Στην περίπτωση του ανασχεδιασμού υπάρχει μεγάλος βαθμός ενοποίησης (π.χ. η μια επιχείρηση κυριαρχεί της άλλης και την ανασχεδιάζει), ενώ στην περίπτωση της συνεργασίας οι δυο επιχειρήσεις δημιουργούν μια νέα επιχείρηση.

Συγκεκριμένα το κύμα των συγχωνεύσεων και εξαγορών υποκινείται από τον διεθνή ανταγωνισμό, τη νέα τεχνολογία, την απελευθέρωση των αγορών και τα χρηματιστήρια ενώ οι σκοποί των Σ & Ε ποικίλουν από διεύρυνση της πελατείας, αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας έως διαφοροποίηση κινδύνων και βελτίωση της χρηματοοικονομικής κατάστασης μέσω της αύξησης της απόδοσης των μετοχών. Ο πιο σημαντικός όμως στόχος των Σ & Ε είναι η επίτευξη συνεργιών ($1 + 1 = 3$) μέσω της συσχέτισης παραπλήσιων δραστηριοτήτων (π.χ. τράπεζες και ασφαλιστικές) ή / και εκμετάλλευσης δικτύων διανομής, πατέντων, γνωστών εμπορικών ονομάτων, πάγιων στοιχείων και πιστοληπτικής ικανότητας (Butler, Ferris, Napier, 1991, σελ.193-209).

Σύμφωνα με τους Breanley, Myers, (2003), τα βασικά κίνητρα Σ & Ε είναι τα εξής:

- Οικονομίες κλίμακας: όπως όλοι μας που πιστεύουμε ότι θα γίνουμε πιο ευτυχισμένοι αν γίνουμε λίγο πιο πλούσιοι, έτσι και ο κάθε μάνατζερ πιστεύει ότι η επιχείρηση του θα γίνει πιο ανταγωνιστική αν γίνει λίγο πιο μεγάλη. Οι σχεδιαστές των εγχειρημάτων αυτών στοχεύουν στις οικονομίες κλίμακας που θα προκύψουν από τις ενιαίες

Κεντρικές Υπηρεσίες όπως διαχείριση γραφείων, χρηματοοικονομικός έλεγχος, ανάπτυξη στελεχών και υψηλόβαθμων στελεχών.

- Συμπληρωματικές πηγές: πολλές μικρές επιχειρήσεις εξαγοράζονται από μεγαλύτερες για να προσφέρουν το μυστικό της επιτυχίας τους, όπως π.χ ένα ιδιαίτερο προϊόν, το οποίο η μικρή επιχείρηση δεν έχει τον τεχνολογικό εξοπλισμό να παράγει σε μεγάλες ποσότητες, ενώ τη μεγάλη τη συμφέρει να εξαγοράσει το έτοιμο ανεπτυγμένο ταλέντο από το να το δημιουργήσει από μόνη της. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και μεταξύ δυο μεγάλων επιχειρήσεων που θα προσφέρουν η μια στην άλλη συμπληρωματικές πηγές. Τέτοιο παράδειγμα είναι η συγχώνευση που έγινε το 1989 μεταξύ επιχειρήσεων παροχής ηλεκτρικής ενέργειας, της Utah Power & Light και της PacificCorp. Η Utah Power & Light είχε υψηλή ζήτηση το καλοκαίρι για παροχή air-condition, ενώ η PacificCorp είχε υψηλή ζήτηση το χειμώνα για θέρμανση.
- Πλεονάζον κεφάλαιο: επιχειρήσεις με πλεονάζοντα μετρητά και έλλειψη καλών επενδυτικών ευκαιριών, συχνά στρέφονται σε συγχωνεύσεις χρηματοδοτούμενες από μετρητά, σαν ένας τρόπος επένδυσης των κεφαλαίων της.
- Μείωση αναποτελεσματικότητας: πάντα υπάρχουν επιχειρήσεις με ανεκμετάλλετες ευκαιρίες για μείωση κόστους και αύξηση πωλήσεων και κερδών. Τέτοιες επιχειρήσεις είναι υποψήφιος για εξαγορά από άλλες με καλύτερη διοίκηση.

2.4. Γενικό πλαίσιο στην Ελλάδα

ν Εξελίξεις στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα οι προθέσεις απέναντι στα φαινόμενα της εξαγοράς και της συγχώνευσης είναι θετικές, προκειμένου να δημιουργηθούν εταιρίες ικανές να ανταποκριθούν στις ανταγωνιστικές απαιτήσεις της ευρωζώνης. Με την πορεία που έχουμε επιλέξει ως μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και της ευρωζώνης, θα πρέπει να γίνουμε πιο ανταγωνιστικοί. Οι συνενώσεις αποτελούν επομένως επιτακτική ανάγκη για επιβίωση στο νέο διευρυμένο οικονομικό περιβάλλον όπου έχει ενταχθεί η Ελλάδα. Στόχος των ενεργειών αυτών είναι η βελτιωμένη αποδοτικότητα, η επέκταση των αγορών, η ενίσχυση των τεχνολογικών δυνατοτήτων και κυρίως η μείωση του κόστους που θα αποτελέσει άλλωστε το κύριο άξονα για την επίτευξη όλων των άλλων προσδοκιών. Για να μπορέσουν οι Ελληνικές μικρές επιχειρήσεις των 50- 60 ατόμων, να ανταγωνιστούν στην ευρωζώνη, θα πρέπει να ενοποιηθούν, σχηματίζοντας μεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες θα επωφελούνται από την αυτοματοποίηση της παραγωγής, τις οικονομίες κλίμακας και την επέκταση της εμβέλειας των πωλήσεών τους. Τέτοιου είδους όμως ενοποιήσεις αντιμετωπίζουν ορισμένα εμπόδια όπως τη γραφειοκρατία, τις ακαμψίες στην αγορά εργασίας, το περιορισμένο ανταγωνισμό, αλλά κυρίως αντιμετωπίζουν το εμπόδιο της διαφοράς ανάμεσα στις εταιρικές κουλτούρες. Επίσης η εγωκεντρική επιδίωξη κάθε επιχειρηματία να είναι το αφεντικό στην δική του εταιρία,

δημιουργεί προβλήματα στη διοίκηση και την επικοινωνία. Αυτό συμβαίνει γιατί ένας μεγάλος αριθμός μικρών Ελληνικών επιχειρήσεων είναι οικογενειακής ιδιοκτησίας, χωρίς βέβαια να εξαιρούνται και αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις, όπως και αρκετές εισηγμένες που εξακολουθούν να κυριαρχούνται από τους ιδρυτές τους.

Στην Ελλάδα, περιορισμένος είναι ο αριθμός των συγχωνεύσεων-εξαγορών που είχαν στρατηγικό τύπο, οι περισσότερες έγιναν για οικονομικούς ή νομικούς λόγους. Στρατηγικές δηλαδή συγχωνεύσεις-εξαγορές, σύμφωνα με τις οποίες δυο εταιρίες ενώνονται για να ενισχύσουν την παραγωγική δυναμικότητα τους ή να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά, σπανίζουν στην Ελλάδα. Αντίθετα (Οδηγοί επιχειρηματικής ανάπτυξης Deloitte & Touche, 2002):

- Οι *αντίστροφες συγχωνεύσεις* αποτελούσαν δημοφιλή μέθοδο κατά το 1998-1999 για την εισαγωγή μιας εταιρίας στο Χρηματιστήριο. Με αυτό τον τρόπο οι μέτοχοι μιας μη εισηγμένης εταιρίας συμμετέχουν στην έκδοση δικαιωμάτων μιας εισηγμένης, η οποία χρησιμοποιεί τα αντληθέντα κεφάλαια για να εξαγοράσει τη πρώτη. Παράδειγμα είναι η εξαγορά των Μύλων Παπαφίλη από τη Δέλτα Συμμετοχών ως όχημα για την εισαγωγή της Δέλτα παγωτού.
- Άλλος σημαντικός λόγος αποτέλεσε και η *εταιρική αναδιοργάνωση*. Την περίοδο της άνθησης του Χρηματιστηρίου, πολλές εταιρίες χώρισαν τα τμήματά τους και τα ξανά οργάνωσαν σαν θυγατρικές εταιρίες με σκοπό να τις εισάγουν στο Χρηματιστήριο και να χρησιμοποιήσουν τα

κεφάλαια που θα αντλήσουν για νέες εξαγορές. Αυτή όμως η μέθοδος αποδείχθηκε ότι δεν συμφέρει τις εταιρίες, δεν τους προσδίδει αξία να έχουν μικρές εισηγμένες επιχειρήσεις. Παραδείγματα τέτοια είναι: η συγχώνευση των εταιριών Ράδιο Κορασίδης, Telecom, Citicom δημιουργώντας τη Nextnet και η συγχώνευση της Q-Phone με την Palmafon για τη δημιουργία της Uniform.

- Τέλος η αντίστοιχη νομοθεσία είναι εξίσου σημαντικό κίνητρο για συγχωνεύσεις και εξαγορές, όπως συμβαίνει για παράδειγμα με τις κατασκευαστικές εταιρίες. Υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια-προϋποθέσεις για τη χορήγηση άδειας κατασκευαστικής εταιρίας ανώτατης κλάσης. Έτσι πάνω από εκατό κατασκευαστικές έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον να συγχωνευτούν σε δεκαεπτά ομίλους (από τρεις έως δέκα εταιριών).

[Οι περισσότερες Ελληνικές δραστηριότητες, όσον αφορά επιχειρηματικές συμπράξεις, των τελευταίων χρόνων (Ιανουάριος - Σεπτέμβριος 1999 και 1999-2001), φαίνονται στους πίνακες του παραρτήματος].

Από την άλλη πλευρά οι εισερχόμενες επενδύσεις είναι πολύ περιορισμένες. Τέτοια παραδείγματα είναι η απόκτηση του 30% της Δέλτα Γάλακτος από τη Danone και η απόκτηση πλειοψηφικού ποσοστού της ΑΓΕΤ- Ηρακλής από τη Blue Circle (Οδηγοί επιχειρηματικής ανάπτυξης Deloitte & Touche, 2002).

▼ **Εργατική νομοθεσία**

Μια συνηθισμένη συνέπεια των συγχωνεύσεων / εξαγορών είναι ο εξορθολογισμός του εργατικού δυναμικού. Σύμφωνα με Οδηγία της Ε.Ε. (2001/23), η μεταβίβαση μιας επιχείρησης σε μία άλλη δεν αποτελεί αυτή καθαυτή αιτία απόλυσης προσωπικού (ανεξάρτητα εάν πρόκειται για φιλική ή εχθρική εξαγορά), μπορεί όμως να υπάρξουν περικοπές θέσεων εργασίας ως συνέπεια μεταβολών που γίνονται για οικονομικούς, τεχνικούς ή οργανωτικούς λόγους.

Εξετάζοντας όμως τις συνέπειες μιας τέτοιας επιχειρηματικής αλλαγής από τη μεριά των εργαζομένων, η πιο βασική απειλή είναι οι απολύσεις. Για το λόγο αυτό, εδώ θα εξετάσουμε πως μπορούν οι εργαζόμενοι να διασφαλιστούν από τέτοιες δυσμενείς συνέπειες μέσω της εργατικής νομοθεσίας.

Αν η νέα σύμβαση περιλαμβάνει κάποια σημαντική μεταβολή στις εργασιακές συνθήκες εις βάρος του εργαζομένου, θεωρείται, σύμφωνα με την προαναφερθείσα Οδηγία 2001/23 της Ε.Ε., ότι η διοίκηση έχει διακόψει τη σύμβαση εργασίας και είναι υπεύθυνη να καταβάλει την απαραίτητη αποζημίωση. Όπως αναφέρει η οδηγία, τόσο για το ζήτημα της αποζημίωσης όσο και για άλλα θέματα εφαρμόζεται το εθνικό εργατικό δίκαιο. Η Ελλάδα όμως δεν έχει ακόμη υιοθετήσει νομοθεσία για την εφαρμογή της Οδηγίας 2001 / 23. Αντί για νομοθεσία υπάρχει ένα προεδρικό διάταγμα του 1988 (Π.Δ. 572 / 88), το οποίο εφαρμόζει μία οδηγία του 1977 (Οδηγία 77 / 187 /

ΕΚ 14^{ης} Φεβρουαρίου, 1977). Αυτό δεν αποτελεί εμπόδιο για τις Σ & Ε γιατί τα περισσότερα βασικά σημεία είναι ίδια.

Ωστόσο, οι διατάξεις του ελληνικού εργατικού δικαίου περί απολύσεων είναι πολύ πιο άκαμπτες σε σχέση με των περισσότερων χωρών της Ε.Ε., το οποίο σημαίνει ότι πολύ εργοδότες προτιμούν να καταβάλλουν υπερωρίες παρά να προσλάβουν νέους εργαζόμενους φοβούμενοι ότι σε περιόδους ύφεσης δε θα μπορούν να τους απολύσουν.

Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, όσες εταιρίες απασχολούν από 20 – 199 εργαζομένους μπορούν να απολύουν έως και τέσσερα άτομα το μήνα, ενώ εταιρίες που απασχολούν από 200 άτομα και άνω μπορούν να απολύουν 2 – 3% του προσωπικού τους κάθε μήνα, με μέγιστο όριο τα τριάντα άτομα. Οι ωρομίσθιοι με ένα χρόνο υπηρεσίας δικαιούνται αποζημίωσης ίσης με 5 ημερομίσθια, ενώ για πάνω από 20 χρόνια υπηρεσίας δικαιούνται αποζημίωση ίση με 120 ημερομίσθια. Οι μισθωτοί συμπεριλαμβανομένων και των στελεχών, δικαιούνται ένα μισθό μετά την παρέλευση ενός έτους από την πρόσληψη, φθάνοντας τους μισθούς 6 μηνών για 10 χρόνια υπηρεσίας και έναν επιπλέον μηνιαίο μισθό για κάθε πρόσθετο έτος υπηρεσίας, με μέγιστο όριο αποζημίωσης τους μισθούς 24 μηνών. Οι αποζημιώσεις αυτές σε περίπτωση προηγούμενης προειδοποίησης για την ενδεχόμενη απόλυση, μειώνονται στο ήμισυ (Ν. 2112/20, Ν. 3198/55).

Οι εργαζόμενοι προστατεύονται από το ισχύον εργατικό δίκαιο σε περιπτώσεις δυσμενών μεταβολών όπως προσφορά υποδεέστερης θέσης εργασίας ή εντολή μεταβίβασης σε άλλον τόπο εργασίας και δικαιούνται να προσφύγουν στο δικαστήριο. Τέλος, το ελληνικό δίκαιο προβλέπει ότι σε περίπτωση που μία από τις συγχωνευμένες εταιρίες διαθέτει συμπληρωματικό ασφαλιστικό πρόγραμμα, αυτό θα διατηρηθεί και από τη νεοσύστατη εταιρία (Οδηγοί επιχειρηματικής ανάπτυξης Deloitte & Touche, 2002).

Κεφάλαιο 3. Παράγοντες Επιτυχίας των Σ & Ε

3.1. Εισαγωγή

Οι Σ & Ε είναι πολύπλοκές διαδικασίες οι οποίες δεν μπορούν να ακολουθήσουν κανόνες και συγκεκριμένα βήματα. Το κάθε εγχείρημα Σ ή Ε που αναλαμβάνεται από την εκάστοτε διοίκηση της επιχείρησης έχει τα δικά του δεδομένα και τις ανάλογες προϋποθέσεις προκειμένου να επιτύχει. Στη συνέχεια θα αναφερθούν κάποιοι γενικοί παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο σε όλες, ανεξαιρέτως, αυτές τις διαδικασίες.

▼ Γενικοί παράγοντες επιτυχίας

Ένας τρόπος για να ερευνηθεί και να αξιολογηθεί η ενοποίηση σύμφωνα με τους Adams και Neely (2000), είναι “το πρίσμα της απόδοσης” (performance prism), το οποίο περιλαμβάνει 5 παραμέτρους αξιολόγησης που εξασφαλίζουν την επιτυχία:

- Την ικανοποίηση των άμεσα εμπλεκόμενων (επενδυτές, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές)
- Τις στρατηγικές
- Τις διαδικασίες
- Τις ικανότητες και
- Τη συνεισφορά των άμεσα εμπλεκόμενων

Στόχος του μοντέλου αυτού είναι να ενισχύσει το σκεπτικό των στελεχών, ώστε σε κάθε περίπτωση Σ ή Ε να περιλαμβάνονται οι παράγοντες αυτοί,

ώστε να ελέγχεται η αποτελεσματικότητα του εγχειρήματος. Κάθε παράμετρος αντιπροσωπεύει μια περιοχή κλειδί, η οποία καθορίζει την επιτυχία στις περισσότερες Σ & Ε.

Κατά τους Marks και Mirvis (1998), τέσσερα είναι τα στοιχεία κλειδιά που καθορίζουν και εξασφαλίζουν τη σωστή και αποτελεσματική πορεία στη συνένωση δυνάμεων, όπως είναι οι Σ & Ε:

- **Εμπιστοσύνη:** η αμοιβαία εμπιστοσύνη για τη πραγματοποίηση των συμφωνηθέντων, αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για την ομαλή πορεία της συνένωσης. Η εμπιστοσύνη δεν μπορεί να διαπραγματεύεται, ούτε να αντικαθίσταται σε περίπτωση απουσία της, από χρηματοοικονομικές ή νομικές διεξόδους. Επομένως η εμπιστοσύνη είναι απαραίτητο συστατικό της σχέσης των δυο εμπλεκόμενων-ενδιαφερόμενων μερών.
- **Συμβατότητα:** η συνεργασία προϋποθέτει ότι τα άτομα των δυο εταιριών έχουν την ικανότητα και την θέληση να δουλέψουν αρμονικά το ένα δίπλα στο άλλο, έτσι ώστε να επιλύσουν δύσκολες συνθήκες και διαφορές που θα προκύψουν.
- **Κοινός στόχος:** στην επιτυχημένη συνεργασία οι συνέταιροι μοιράζονται κοινούς στόχους και κοινά αποδεκτή κατεύθυνση-πορεία της νέας επιχείρησης. Και οι δυο εταίροι είναι πρόθυμοι να εκφράσουν τις επιθυμίες και θέσεις τους για τον αποτελεσματικό συνδυασμό των δυο επιχειρήσεων.
- **Πνεύμα συμμετοχής-συνεργασίας:** στις συνενώσεις αυτές (Σ & Ε) ο ανταγωνισμός που κυριαρχεί, πρέπει να χαρακτηρίζεται από πνεύμα

αμοιβαίας συνεργασίας και συνεννόησης. Οι συνέταιροι πρέπει να προσπαθούν για λύσεις win-win προσπαθώντας ταυτόχρονα να επιμερίζουν το ενδιαφέρον τους εξίσου στη δομή, στις λειτουργίες, στους κινδύνους και στις αμοιβές.

Στο παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι παράγοντες επιτυχίας σύμφωνα με το βιβλίο Σ & Ε Στην Ελλάδα, (Εκδόσεις Κέρκυρα, 2002, Οδηγοί Επιχειρηματικής Ανάπτυξης Deloitte&Touche).

ΣΧΗΜΑ 2: Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας Μίας Συγχώνευσης

1. **Αφοσίωση και δέσμευση** από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.
2. Για την επιτυχημένη έκβαση του εγχειρήματος, **ενεργή καθοδήγηση** από τη διοίκηση σε όλα τα στάδια της λειτουργικής ενοποίησης, σωστή διαχείριση της μεταβατικής περιόδου από την πρώτη μέρα μέχρι και την ολοκλήρωση της λειτουργικής συγχώνευσης, πάντα με καλή προετοιμασία και προγραμματισμό.
3. Καλή **επικοινωνία** τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της εταιρίας, με προβολή του έργου σε τέτοιο βαθμό ώστε να θεωρείται το πλέον σημαντικό από στρατηγικής άποψης έργο στην εταιρία.
4. **Στελέχωση** στις θέσεις – κλειδιά, με τα πλέον δυναμικά και έμπειρα στελέχη και ιδιαίτερα σε επίπεδο διευθυντών (first line management) που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της επιχείρησης.
5. **Γρήγορη** όσο το δυνατόν **υλοποίηση του σχεδίου μετάβασης**, δίνοντας προτεραιότητα σε βελτιώσεις που μπορεί να είναι εμφανείς και να επιτευχθούν άμεσα (quick wins), που εμπυχώνουν το προσωπικό και διατηρούν το ρυθμό υλοποίησης.
6. Όπως κάθε έργο αναδιάρθρωσης (re-engineering), η λειτουργική συγχώνευση δεν περιορίζεται μόνο σε αναδιάταξη στα οργανωτικά κουτάκια. Αντίθετα, συνδυάζει τον **ανασχεδιασμό όλων των παραμέτρων λειτουργίας** της επιχείρησης: διαδικασίες, τεχνολογία-πληροφορική, ανθρώπινο δυναμικό κ.λ.π.
7. **Άμεση αντιμετώπιση** των όποιων **αντιδράσεων, διατήρηση ήρεμου και θετικού κλίματος** και επίτευξη όσον το δυνατόν γενικότερης αποδοχής από τους εργαζόμενους και πελάτες της επιχείρησης.
8. **Συνεχής παρακολούθηση της προόδου** του έργου με τη θέσπιση βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων στόχων (ποιοτικών και ποσοτικών), αλλάζοντας πορεία πλεύσης, ανάλογα με τα όποια προβλήματα απαντηθούν κατά η διάρκεια της υλοποίησης.

ν Παράγοντες αποτυχίας

Μια τέτοια διαδικασία Σ ή Ε απαιτεί προσοχή και μεθοδικό σχεδιασμό και αυτό γιατί οι αποτυχίες είναι πάρα πολλές. Πολλοί είναι οι λόγοι που αποτυγχάνουν οι Σ & Ε: ελλιπής στρατηγικός σχεδιασμός, διαφορές στις κουλτούρες, χαμηλό ηθικό εργαζομένων, ελλιπής πληροφόρηση κ.α.

Μια εναλλακτική μετάφραση της παραδοσιακής Σ ή Ε επικεντρώνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΣΧΗΜΑ 3: Ερμηνεία αποτυχίας των Σ & Ε

Ερμηνεία της έρευνας των Σ & Ε	
<i>Παραδοσιακές εξηγήσεις για την έκβαση (αποτυχία) των Σ & Ε</i>	<i>Εναλλακτικές ερμηνείες από την οπτική της αμφισημίας</i>
Αντίσταση στην αλλαγή	Προ-Σ & Ε αμφισημία
	Αμφισημία επικοινωνίας
	Αμφισημία σκοπού
Διαφωνίες	Αμφισημία της επικοινωνίας
Αδράνεια από τη μεριά της απορροφώμενης εταιρίας	Αμφισημία σκοπού
Διοίκηση κρίσεων	Αμφισημία δύναμης
Απροθυμία αποφάσεων	Αμφισημία της κατανόησης
Απροθυμία να εγκαταλείψουν τις παλιές πρακτικές	Αμφισημία της εμπειρίας
Αλλαγές στο σύστημα αμοιβών	Αμφισημία της επιτυχίας
Κινητικότητα στα υψηλά επίπεδα διοίκησης	Αμφισημία της επιχείρησης

Πηγή: Risberg A., (1997), Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions: towards a conceptual framework, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, no. 5, pp. 257-266

Το αριστερό μέρος του πίνακα δείχνει τις παραδοσιακές επεξηγήσεις στο γιατί οι Σ & Ε αποτυγχάνουν, ενώ το δεξί μέρος δείχνει πιθανές πηγές αποτυχίας με βασική αιτιολόγηση την αμφισημία.

Η φάση πριν το εγχείρημα και η αρχική περίοδος της ενοποίησης των δυο επιχειρήσεων, είναι πολύ βασική γιατί καθορίζει τις συμπεριφορές των ατόμων απέναντι στην διαδικασία αυτή. Τα στελέχη που διαπραγματεύονται και εφαρμόζουν πρέπει να είναι προσεκτικά με το τι λένε και πως αντιδρούν, εν ολίγοις πως επικοινωνούν. Τα άτομα διαμορφώνουν εντυπώσεις από τις πρώτες συναντήσεις. Η αντίσταση από την άλλη μεριά λαμβάνει χώρα στα τελευταία στάδια συνήθως και πιθανή πηγή είναι η αμφισημία της επικοινωνίας. Αμφισημία στην επικοινωνία μπορεί επίσης να παρατηρηθεί σε διεθνείς διαδικασίες Σ ή Ε, όπου η μετάφραση των πληροφοριών ποικίλει από τα στοιχεία της κουλτούρας της κάθε επιχείρησης. Εάν η διοίκηση έχει διφορούμενες, όχι ξεκάθαρες κατευθύνσεις, ο στόχος-σκοπός της Σ ή Ε και οι σχέσεις της με την άλλη επιχείρηση θα είναι αμφίβολες. Το να εργάζεται κανείς σε μία επιχείρηση χωρίς ξεκάθαρους στόχους, κάνει δύσκολη στα μέλη τη λήψη αποφάσεων, γι' αυτό και περιμένουν από τους ανωτέρους τους να θέσουν στόχους, γιατί αλλιώς δεν μπορούν να ξέρουν ποια ενέργεια είναι η κατάλληλη και τι συνέπειες θα έχει αυτή. Η νέα διοίκηση πρέπει να μεταφέρει και να εκφράζει τις προθέσεις της σε όλους τους ενδιαφερόμενους ώστε το μέλλον να μην είναι αβέβαιο και ο σχεδιασμός για το μέλλον και τις καθημερινές δραστηριότητες να μην είναι δύσκολος να πραγματοποιηθεί. Οι μη ξεκάθαρες σχέσεις εξουσίας οδηγούν σε αμφιβολία δύναμης και αυτό γιατί δεν είναι ξεκάθαρο ποιος είναι ο αρχηγός και ποιος δίνει οδηγίες. Έρχονται

αντιμέτωποι με δυο ομάδες ηγεσίας. Η πρώτη είναι η παλιά γνώριμη διοίκηση και η δεύτερη είναι η νέα διοίκηση που ίσως έχει καινούργιες κατευθύνσεις. Η νέα διοίκηση ίσως απαιτεί πράγματα και συνήθειες που είναι δύσκολο να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι γιατί δεν θέλουν να αφήσουν την παλιά γνώριμη επιχείρηση για μια καινούργια. Αδυναμία κατανόησης υπάρχει όταν αντικρουόμενες ιδέες υπάρχουν για την εξέλιξη της νέας επιχείρησης. Διαφορετικές τεχνολογίες και εργασιακά περιβάλλοντα μπορεί να κάνουν δύσκολη τη συσχέτιση μεταξύ ενεργειών και συνεπειών για την επιχείρηση. Τα όρια μεταξύ αρμοδιοτήτων και εξουσίας δεν είναι τόσο ξεκάθαρα. Πολλές φορές η διοίκηση της απορροφώμενης επιχείρησης δεν ξέρει αν μπορεί να πάρει αποφάσεις γιατί η νέα διοίκηση ίσως έχει διαφορετικές απόψεις. Η απροθυμία της απορροφώμενης επιχείρησης να παραιτηθεί από τις παλιές της συνήθειες, ίσως έχει τις ρίζες της στην αμφισημία της εμπειρίας. Αυτή η αμφισημία μπορεί να αντιμετωπιστεί αν τα κίνητρα που βρίσκονται πίσω από την Σ ή Ε είναι ξεκάθαρα σε όλους. Αν για παράδειγμα μια επιχείρηση εξαγοράζεται λόγω των ιδιαίτερων δυνατοτήτων της, τότε η αποκτηθείσα επιχείρηση ξέρει ότι οι παλιές της εμπειρίες είναι απαραίτητες. Επίσης αλλαγές στο σύστημα αμοιβής και επιβράβευσης μπορεί να προκαλέσει αμφισημία της επιτυχίας. Για τους ανθρώπους που δουλεύουν στην επιχείρηση, η επιτυχία αναγνωρίζεται με δυο τρόπους. Ο πρώτος είναι η προαγωγή και ο δεύτερος είναι όταν αποδέχονται λειτουργικά μέτρα για την μέτρηση της παραγωγής. Αμφιλεγόμενη είναι επομένως η επιτυχία γιατί με την αλλαγή που επέρχεται, μπορεί νέες συμπεριφορές να επιβραβεύονται σε σχέση με πριν. Πριν μάθουν επομένως οι εργαζόμενοι για το ποια συμπεριφορά θα επιβραβεύεται και με ποιόν τρόπο, τα κίνητρα τους για

δουλειά είναι ελάχιστα. Επίσης μπορεί να νοιώσουν ότι τους κοροϊδεύουν σε θέματα προαγωγών, αν συγκρίνουν με το προηγούμενο καθεστώς. Επομένως τέτοιου είδους συγκρίσεις, αν έχουν αλλάξει τα συστήματα μέτρησης της επιτυχίας, είναι πολύ δύσκολο να πραγματοποιηθούν.

Η κινητικότητα της υψηλής διοίκησης μπορεί να προέρχεται από την αμφιβολία για την επιχείρηση και την εξέλιξη της. Η σύνθεση των μελών αλλάζει μετά το εγχείρημα. Για παράδειγμα τα μεσαία στελέχη που θα κάνουν τη δουλειά μετά τη Σ ή Ε δεν εμπλέκονται συνήθως στις διαπραγματεύσεις και στο σχεδιασμό. Η ανώτατη διοίκηση, που κάνει τις διαπραγματεύσεις και το σχεδιασμό συνήθως φεύγει από την επιχείρηση αφού η διαδικασία ολοκληρωθεί. Έτσι η γνώση και η εμπειρία δεν μεταφέρεται συνήθως στους επόμενους. Γι' αυτό το λόγο υπάρχει, όπως επισημάναμε ανωτέρω και η αμφιβολία για την εξουσία, γιατί λείπει η συσσωρευμένη γνώση και η εμπειρία της παλιάς διοίκησης (Risberg, 1997).

Στο σχετικό άρθρο τους οι Balmer και Dinnie (1999), αναφέρουν ότι μεμονωμένες συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη αποκαλύπτουν ότι οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές που αποτυγχάνουν, αποδίδονται στους ακόλουθους εννέα παράγοντες:

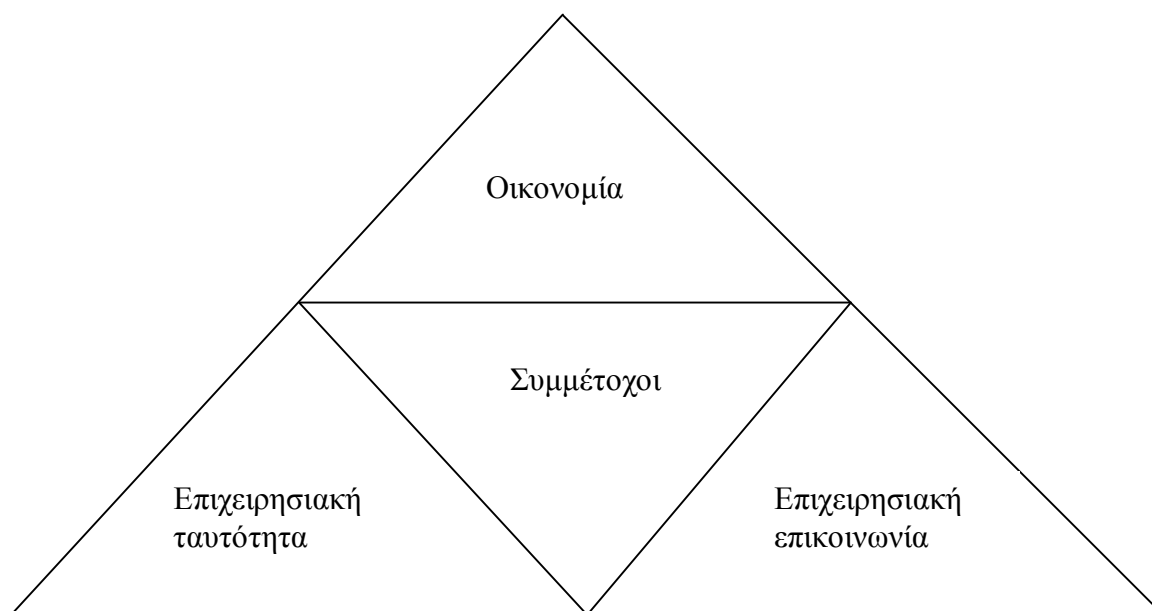
- (1) Στην αδικαιολόγητη προσοχή που δίνεται στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά και νομικά ζητήματα εις βάρος της μακροπρόθεσμης εταιρικής ταυτότητας και των εταιρικών ζητημάτων επικοινωνίας.

- (2) Στην ανεπαρκή αναγνώριση του αντίκτυπου των ζητημάτων ηγεσίας και των εταιρικών επικοινωνιών στην εταιρική ταυτότητα, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συγχώνευσης.
- (3) Στην αποτυχία εξασφάλισης καλής θέλησης ενός ευρέως φάσματος των ομάδων συμμετόχων κοινών και για τις δύο επιχειρήσεις.
- (4) Στα εκκρεμή ζητήματα ονομασίας της εταιρίας, τα οποία μπορούν να απεικονίσουν την εκκρεμή εταιρική ταυτότητα και τα διαφορετικά εταιρικά ζητήματα επικοινωνιών.
- (5) Στην ενσωματωμένη εταιρική ταυτότητα και στις συνολικές εταιρικές δομές επικοινωνιών που σπάνια ισχύουν από την έναρξη της διαδικασίας (Σ ή Ε).
- (6) Στη μειωμένη προσοχή που δίνουν οι βασικοί παράγοντες και φορείς των Σ & Ε, στα πολιτιστικά ζητήματα, ιδιαίτερα κατά την έναρξη των διαπραγματεύσεων.
- (7) Στη δυσκολία κατανόησης των εταιρικών στόχων εκ μέρους των μεμονωμένων εργαζομένων.
- (8) Στο γεγονός ότι προβολή της εταιρικής ταυτότητας από τους εντεταλμένους συμβούλους επικοινωνίας, υποβαθμίζεται ή γίνεται ετεροχρονισμένα.
- (9) Στο ότι οι φήμες που κυκλοφορούν από τους εργαζόμενους μπορούν να επηρεαστούν αρνητικά τη διαδικασία της συγχώνευσης.

Η αλληλεπίδραση της εταιρικής ταυτότητας, της εταιρικής επικοινωνίας, και της οικονομίας, με τις ομάδες συμμετόχων των δύο οργανώσεων παρέχει τα

απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχή εφαρμογή μιας συγχώνευσης. Οι συγγραφείς περιγράφουν αυτό ως μίγμα συγχώνευσης.

ΣΧΗΜΑ 4: Μίγμα συγχώνευσης



Πηγή: Balmer J., Dinnie K., (1999), Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness, *Corporate communications: An international journal*, vol.4, no.4, pp.182-192

3.2. Επικοινωνία

Παρότι οι Σ & Ε αποτελούν πολύ σημαντικό κομμάτι του επιχειρηματικού κόσμου, οι επιχειρηματίες άργησαν να ενδιαφερθούν για τις συνέπειες στους εργαζόμενους τους (Schweiger, De Nisi, 1991). Οι Σ & Ε, όπως αναφέρθηκε είναι συνώνυμο της αλλαγής που συνεπάγεται αβεβαιότητα, η οποία πάντοτε υπάρχει και είναι σοβαρός και καθοριστικός παράγοντας για την αλλαγή. «Η βεβαιότητα της αθλιότητας είναι καλύτερη από την αθλιότητα της αβεβαιότητας» (Schweiger, De Nisi, 1991).

Η αλλαγή δεν απαιτεί μόνο να λαμβάνονται καλές αποφάσεις για το πώς η αλλαγή θα επηρεάσει τα κέρδη, την παραγωγικότητα, ή την ποιότητα, αλλά και αυτά τα σημεία να επικοινωνούνται καλά προς τους εργαζόμενους (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000).

Η επικοινωνία είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο διαπραγματεύσεων και μείωσης της αβεβαιότητας των Σ & Ε. Εάν η επιχειρησιακή επικοινωνία δεν εξετάζεται ως βασικός παράγοντας επιτυχίας, η μειωμένη παραγωγικότητα, η συστηματική αποχή από την εργασία και η υψηλή κινητικότητα των υπαλλήλων θα οδηγήσουν σε μια ανεπιτυχή συγχώνευση ή εξαγορά. Μόνο η αυξανόμενη επικοινωνία και η συνεργασία υπαλλήλου-διοικητικού στελέχους, μπορούν να αποτρέψουν ή να αποκαταστήσουν τη ζημία (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000). Η ελλιπής πληροφόρηση αυξάνει την αβεβαιότητα και μειώνει την αντίληψη για μια έμπιστη διοίκηση. Παρόλα αυτά η διοίκηση συχνά παραμελεί την επικοινωνία με τους εργαζόμενους για το εγχείρημα ή παρέχουν ανακριβείς πληροφορίες ενώ οι ανησυχίες των εργαζομένων παράγουν αναπάντητα ερωτήματα, πράγμα που είναι πολύ ψυχοφθόρο γι' αυτούς και επιζήμιο για την επιχείρηση. Αντί να πληροφορούνται από τους αρμόδιους, προσπαθούν να μειώσουν την ανασφάλειά τους και να βρουν άλλες διεξόδους, εμπιστεύοντας φήμες και ανεπίσημες πληροφορίες που συνήθως έχουν ως απάντηση τα χειρότερα σενάρια, γεγονός το οποίο επιδεινώνει τη κατάσταση.

Έρευνες απέδειξαν ότι ανακριβείς πληροφορίες που δεν ευσταθούν προκαλούν αβεβαιότητα και ανασφάλεια (Risberg, 1997). Σύμφωνα με τους

Buono και Bowditch (1989), κατά τη διάρκεια των Σ & Ε, φήμες και αρνητικά στοιχεία οδηγούν σε περισσότερη αγωνία, άγχος και αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Βασιζόμενες κυρίως στους φόβους και όχι στην πραγματικότητα, αυτές οι φήμες εντείνουν την δυσπιστία και την ένταση. Η επαναληπτική φύση των κακών ειδήσεων ενισχύουν την εσφαλμένη εντύπωση τους.

Απ' όλα αυτά καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο μόνος τρόπος για τη διοίκηση, να αντιμετωπίσει την ανησυχία που συνοδεύει τη Σ & Ε, είναι η επικοινωνία με τους εργαζόμενους, όσο το δυνατόν συντομότερα, από τα αρχικά στάδια της διαδικασίας, για όλες τις πιθανές συνέπειες της αλλαγής αυτής. Η επικοινωνία είναι ένα από το πιο συζητημένα θέματα στις Σ & Ε. Σύμφωνα με τους Schweiger, DeNisi (1991, σελ.127), η επικοινωνία μειώνει την αβεβαιότητα και αυξάνει την εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία προς τη διοίκηση της επιχείρησης. Ο Perry (1986, σελ. 48) τονίζει ότι ακόμα και αυτοί οι εργαζόμενοι που εύχονταν να είχαν περισσότερη ενημέρωση, ακόμα και αυτοί δείχνουν ικανοποιημένοι όταν η διοίκηση τους μεταφέρει όσες πληροφορίες μπορεί και τους μετριάζει την αβεβαιότητα σε ανεκτικά επίπεδα.

Ένας τρόπος για να ελαχιστοποιηθεί η αμφιβολία είναι μέσω της ανοιχτής επικοινωνίας από το επίπεδο της διοίκησης προς τα χαμηλότερα επίπεδα και των δυο επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Schweiger και De Nisi (1991), ο μόνος τρόπος για τα στελέχη να χειριστούν την ανησυχία των εργαζομένων είναι η όσο γίνεται πιο συχνή επικοινωνία. Επίσης υποστηρίζουν ότι δεν είναι οι αλλαγές μετά από μια Σ ή Ε που είναι ψυχοφθόρες για τους εργαζόμενους

αλλά η αβεβαιότητα για το μέλλον, η οποία προκαλείται από την ελλιπή ενημέρωση. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της Σ ή Ε, λαμβάνουν χώρα πολλές δραστηριότητες, η πρωταρχική έννοια όμως των στελεχών πρέπει να είναι “η ανάγκη για επικοινωνία”, ακόμα και αν οι ίδιοι δεν έχουν ικανοποιητική ενημέρωση. Επίσης πρέπει να επικοινωνούν συνέχεια με νέες πληροφορίες έτσι ώστε να δίνουν στους εργαζόμενους το αίσθημα της συμμετοχής (Risberg, 1997).

Οι Buono και Bowditch (1989), υποστηρίζουν ότι το αποτέλεσμα της Σ ή Ε καθορίζεται από τις προσδοκίες των εργαζομένων για τη συνένωση που θα πραγματοποιηθεί. Το αποτέλεσμα καθορίζεται όχι μόνο από τις αποδόσεις, αλλά και από τα αισθήματα ενθουσιασμού και απογοήτευσης των εργαζομένων. Οι προσδοκίες των εργαζομένων διαμορφώνονται ανάλογα με τις πληροφορίες που λαμβάνουν πριν από την πραγματοποίηση της Σ ή Ε, είτε προέρχονται από φήμες, από ανακοινώσεις της διοίκησης, είτε από άλλη επίσημη ή ανεπίσημη πληροφόρηση. Για να πετύχει η ενοποίηση, η επιχείρηση πρέπει να εκφράζει υπεύθυνα και ξεκάθαρα τις προθέσεις και τις θέσεις της από την αρχή, πριν αρχίσει ακόμα η διαδικασία.

Η επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τρόπος διοίκησης της αλλαγής μέσα στην επιχείρηση και αυτό γιατί είναι σημαντικός παράγοντας για να κάνει τους εργαζόμενους λιγότερο αντιδραστικούς στην αλλαγή.

Η επικοινωνία πρέπει όμως να είναι συνεπής και υπεύθυνη έτσι ώστε να αποφεύγεται η σύγχυση. Η ασυνεπής επικοινωνία μπορεί να είναι καθοριστική

στις πρώτες φάσεις μιας διαδικασίας Σ ή Ε, αφού πολλοί διαμορφώνουν γνώμη για την εταιρία στα πρώτα βήματα του εγχειρήματος (Risberg, 1997).

Ακόμα όμως και στην ενημέρωση υπάρχουν περιορισμοί όσον αφορά την ποιότητα και την ποσότητα της πληροφόρησης προς τους εργαζόμενους (Schweiger and Walsh, 1990). Η επικοινωνία περιορίζει τις αρνητικές αντιδράσεις, η συχνή όμως, ενημέρωση, από την άλλη πλευρά, δεν απαιτεί πληροφόρηση για τη παραμικρή λεπτομέρεια, αλλά ό,τι αφορά στους εργαζόμενους. Η αντίληψη των εργαζομένων όσον αφορά στην εμπιστοσύνη τους προς τη νέα διοίκηση, είναι καλύτερη όταν η επικοινωνία πριν και μετά τη διαδικασία (Σ ή Ε) είναι συχνή. Δεν είναι όμως δίκαιο και αποδοτικό εκ μέρους της διοίκησης να μεταφέρει μόνο τις θετικές ειδήσεις ή να διαδίδει ψευδής ειδήσεις με σκοπό να περιορίσει προσωρινώς το άγχος και τις αρνητικές μη συμφέρουσες αντιδράσεις. Αυτό θα οδηγήσει σε δυσλειτουργικές για την επιχείρηση συνέπειες: δυσαρέσκεια, υψηλή κινητικότητα εργαζομένων, χαμηλή εμπιστοσύνη, αβεβαιότητα. Επομένως η επικοινωνία πρέπει να είναι τίμια, άμεση για τα θέματα που αφορά στους εργαζόμενους. Η τίμια και χρήσιμη ενημέρωση επηρεάζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ακεραιότητα και την πραγματική θέση της νέας διοίκησης. Η ακεραιότητα της παλιάς διοίκησης επηρεάζει την εμπιστοσύνη που θα δείξουν οι εργαζόμενοι προς τη νέα διοίκηση.

Η πραγματική επικοινωνία είναι δύσκολο να επιτευχθεί. Ένα καλό πλάνο επικοινωνίας πρέπει να αναπτυχθεί πριν κλειστεί η συμφωνία της Σ ή Ε. Καθυστερήσεις στην επικοινωνία μπορούν να προκαλέσουν τα εχθρικά

συναισθήματα των εργαζομένων προς την Σ ή Ε, κάνοντας κάποια ενδεχόμενη μετέπειτα προσπάθεια επικοινωνίας πιο δύσκολη. Οι καθυστερήσεις στην επικοινωνία μπορούν να είναι σκόπιμες, λόγω των φόβων, των επιφυλάξεων και των αμφιβολιών της διοίκησης, ότι η ανακοίνωση προόδου μιας συγχώνευσης ή εξαγοράς θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας, σε υπονόμευση, ή ακόμη και σε έξοδο των υπαλλήλων, γεγονός που θα μπορούσε να προκαλέσει ζημιά στην τιμή μεριδίου της επιχείρησης και άλλες αλυσιδωτές αρνητικές αντιδράσεις (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000).

Τα ανώτερα στελέχη πολλές φορές δεν γνωρίζουν λεπτομέρειες για την έκβαση της διαδικασίας των Σ & Ε, επομένως η (ρεαλιστική –πραγματική) επικοινωνία είναι αδύνατη ενώ προτιμότερη είναι η καθόλου πληροφόρηση από την λανθασμένη. Θα πρέπει όμως, ότι γνωρίζουν να το μεταφέρουν, να απαντούν σε ερωτήσεις και να τους διαβεβαιώνουν ότι δεν έχουν πρόθεση να τους εξαπατήσουν. Ενημέρωση για πράγματα που τους ενδιαφέρουν όπως απολύσεις, αλλαγές στα συνταξιοδοτικά προγράμματα, στους κανόνες εργασίες και στις αποζημιώσεις, είναι απαραίτητη.

Η στρατηγική επικοινωνίας πρέπει να σχεδιάζεται με βάση μια προσεκτική εστίαση σε τρεις παραμέτρους (Denzil, 1997) :

- Να λαμβάνεται υπόψη το στυλ, οι προσδοκίες και οι φόβοι των ατόμων που θα λάβουν το μήνυμα

- Το μήνυμα πρέπει να περιλαμβάνει τις βασικές αξίες της απορροφώσας και τη θέση της απορροφώμενης κάτω από τη νέα ιδιοκτησία
- Πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο τρόπο μετάδοσης του μηνύματος, στα άτομα και στα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν. Είναι σωστό να υπάρχει μια ομάδα με συγκεκριμένο ρόλο να συντονίζει, να σχεδιάζει και να εφαρμόζει την διαδικασία της επικοινωνίας.

Στο σχετικό άρθρο ο Davy και οι συνεργάτες του (1989, cited in Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000), περιέγραψαν μερικές οδηγίες για να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας:

- οι πληροφορίες πρέπει να είναι έγκαιρες
- οι πληροφορίες πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο εκτενείς και περιεκτικές
- οι πληροφορίες πρέπει να επαναλαμβάνονται με πολλά μέσα
- οι επικοινωνίες πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως αξιόπιστες από τους υπαλλήλους
- η λογική για τις οργανωτικές αλλαγές πρέπει να επεξηγηθεί και να γίνει κατανοητή και
- το πρόγραμμα επικοινωνίας πρέπει να προγραμματιστεί καλά και πρέπει να συνεχιστεί καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου της οργανωτικής μετάβασης.

Υπάρχει και η αντίθετη άποψη κατά την οποία υποστηρίζεται ότι η επικοινωνία με τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των Σ & Ε, είναι

προτιμότερο να μην υπάρχει γιατί μπορεί να προκαλέσει αποχωρήσεις ή να δραστηριοποιήσει τους ανταγωνιστές. Επίσης οι Eisenberg και Witten (1987) υποστήριξαν ότι μια τέτοια μορφή επικοινωνίας μπορεί να απειλήσει την ικανότητα της διοίκησης να ανταποκρίνεται με ευελιξία σε τέτοιου είδους καθοριστικές αλλαγές.

ν Τρόποι επικοινωνίας

Η μεταβλητή της επικοινωνίας είναι από τους πιο σημαντικούς παράγοντες σε όλη τη διαδικασία της Σ & Ε. Επηρεάζει την υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας, τη διαδικασία της αλλαγής, καθώς και το επίπεδο άγχους του εργαζομένου. Η επικοινωνία περιλαμβάνει τη χρήση των λεκτικών και μη λεκτικών σημάτων και των συμβόλων για να γίνει κατανοητή. Εντούτοις, η αληθινή επικοινωνία είναι δύσκολο να επιτευχθεί, δεδομένου ότι η διαδικασία επικοινωνίας αντιμετωπίζει πολυάριθμα πιθανά εμπόδια. Η ροή επικοινωνίας και ενημέρωσης μπορεί να λάβει ποικίλες μορφές: σημειώματα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, αφίσες, βίντεο, και πρόσωπο με πρόσωπο επαφή. Καθώς ένα πρόσωπο κινείται από τα σημειώματα και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο προς τα βίντεο και τις διαπροσωπικές συνεδριάσεις κινείται από τις απλές προς τις πλουσιότερες και πολύπλοκες μορφές επικοινωνίας. Η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή είναι σαφώς το πλουσιότερο και αποτελεσματικότερο διαθέσιμο μέσο (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000), (Fourboul, Bournois, 1999).

Επίσης 3 είναι οι τρόποι διπλής επικοινωνίας που προτείνονται (two-way communication) (Schweiger, De Nisi, 1991):

- Ενημέρωση μέσω γραμμάτων που στέλνονται σε κάθε εργαζόμενο δυο φορές το μήνα και στα οποία περιγράφονται αναλυτικά οι αλλαγές καθώς επίσης παρέχει απαντήσεις σε ερωτήσεις των εργαζομένων. Το πρώτο γράμμα δίνεται όταν ξεκινάει η διαδικασία.
- Ύπαρξη μιας τηλεφωνικής γραμμής μέσω της οποίας παρέχονται πληροφορίες για τις επιχειρηματικές αλλαγές. Κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας, στη τηλεφωνική γραμμή απαντάει ένας υπεύθυνος της Δ.Α.Δ., ενώ μετά τις ώρες εργασίας υπάρχει αυτόματος τηλεφωνητής.
- Τέλος οι υπεύθυνοι επόπτες (supervisors) και υπάλληλοι συναντώνται και ενημερώνονται εβδομαδιαίως με το ειδικό υπεύθυνο στέλεχος της εταιρίας (experimental plant's manager). Οι συναντήσεις αυτές έχουν ως στόχο την παροχή πληροφοριών και τη διατήρηση της ανοχής και της ακρίβειας της επικοινωνίας.

Οι τρόποι αυτοί επικοινωνίας σχετίζονται μεταξύ τους, ο ένας συμπληρώνει την ύπαρξη και αποδοτικότητα του άλλου.

Η επικοινωνία παίζει επίσης σημαντικό ρόλο στη ψυχολογική προετοιμασία, η οποία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να υπάρξει το κατάλληλο και αποδοτικό ενδιαφέρον ώστε να επιτευχθεί η συνεργασία. Για το λόγο αυτό, σε πολλές περιπτώσεις, οι εργαζόμενοι και από τις δυο επιχειρήσεις συμμετέχουν σε σεμινάρια και διαλόγους για να προετοιμαστούν και να ενημερωθούν για το νέο εγχείρημα. Σ' αυτά τα σεμινάρια τα άτομα ενημερώνονται για τη συνένωση, εκφράζουν τις ελπίδες τους και τις ανησυχίες τους για το μέλλον, ενώ παράλληλα μαθαίνουν τακτικές για να αντιμετωπίζουν προβλήματα και για να εξασφαλίσουν καλές εργασιακές σχέσεις. Οι

εργαζόμενοι στις ερωτήσεις τους ενδιαφέρονται κυρίως για τις απολύσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές ή τις βλαπτικές μεταβολές, τις αλλαγές στους μισθούς αλλά και για τα πλεονεκτήματα που προβλέπεται να προκύψουν στο αντικείμενο της δουλειάς τους με το εγχείρημα αυτό της Σ ή Ε. Ένας άλλος τρόπος για να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι είναι μέσω παρουσιάσεων, συζητήσεων και μελέτης. Πολλές επιχειρήσεις διανέμουν βιβλία και άρθρα που περιγράφουν τα χαρακτηριστικά της απορροφώσας και αποροφώμενης εταιρίας. Επίσης βετεράνοι, που έχουν την εμπειρία προηγούμενων Σ ή Ε και βρίσκονται τώρα μέσα στις επιχειρήσεις, μπορούν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους στο θέμα και να προετοιμάσουν τους εργαζόμενους για το τι πρόκειται να ακολουθήσει.

Ένας άλλος δυναμικός τρόπος επαγρύπνησης για το θέμα, είναι μέσα από το πείραμα και τη μελέτη περιπτώσεων (case studies), που βοηθάει τα άτομα να αναπτύξουν πραγματικά, αληθινά συναισθήματα, είτε βρίσκονται στη θέση της απορροφώσας είτε στη θέση της αποροφώμενης εταιρίας (Marks, Mirvis, 1998). Είναι ένας τρόπος επικοινωνίας των εργαζομένων με τη διοίκηση, που προετοιμάζει τα άτομα για τι πρόκειται να επακολουθήσει, δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους για μια πιο ομαλή προσαρμογή.

Στη συνέχεια χρήσιμη θα ήταν η πραγματοποίηση μιας έρευνας από τη μεριά της επιχείρησης, στην οποία θα εξετάζει τη γνώμη των εργαζομένων όσον αφορά τις εξής παραμέτρους: άγχος, ικανοποίηση, δέσμευση, στην επιχείρηση, γνώση για την τιμιότητα και την φροντίδα της επιχείρησης,

πρόθεση να μείνουν στην επιχείρηση, απόδοση, ανοχή, οικειοθελείς αποχωρήσεις, γνώση για το πρόγραμμα του εγχειρήματος της Σ ή Ε κ.λ.π.

Ακόμα και οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι λόγω της διαδικασίας, μπορούν να αισθάνονται λιγότερη απογοήτευση εάν γνωρίζουν και κατανοούν τους λόγους και συγκεκριμένα υποβάλλονται σε ανοιχτή επικοινωνία με τους ανωτέρους τους (Schweiger, De Nisi, 1991).

3.3. Εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη Διοίκηση

Η σκληρή δουλειά, μετά από μία εξαγορά ή μία συγχώνευση δεν είναι αρκετή για να κάνει τους εργαζόμενους αλλά και τη διοίκηση να αισθανθούν ασφαλείς. Αρκετές από τις ομάδες συμφερόντων διακατέχονται από άγχος και αβεβαιότητα για το μέλλον τους και για αυτό απαιτείται συστηματική προσπάθεια προσέγγισης και ενημέρωσης των εργαζομένων, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα αποδεκτό κλίμα δικαιοσύνης και αμοιβαίας εμπιστοσύνης (Dessler, 1999).

Στην αρχή της διαδικασίας (Σ ή Ε) πιο σημαντική είναι η επικοινωνία και η ανοχή στην αλλαγή, όσο όμως περνούν τα στάδια της διαδικασίας, πιο σημαντικές θεωρούνται οι σχέσεις εμπιστοσύνης των εργαζομένων με την διοίκηση σε συνδυασμό με μια αποδοτική επικοινωνιακή πολιτική (Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000). Ο χειρισμός των διαφορών και η καλλιέργεια της εμπιστοσύνης, απαιτούν προσεκτικά μελετημένη επικοινωνιακή πολιτική σε τακτική βάση και ανάλογα με τους δέκτες, το

περιεχόμενο της πληροφορίας που μεταδίδεται και τη χρονική στιγμή που θα επιλεγεί για να γίνει η μετάδοση.

Είναι πολύ σημαντικό να αισθάνονται οι υπάλληλοι πως οι υπεύθυνοι της επιχείρησης νοιάζονται και ενδιαφέρονται για αυτούς και προσπαθούν να τους βοηθήσουν να περάσουν τη δύσκολη μεταβατική αυτή περίοδο. Σε κάθε στάδιο πριν και μετά τη Σ ή Ε, η διοίκηση πρέπει να στοχεύει στη μείωση της αβεβαιότητας και της σύγχυσης, ώστε να ολοκληρωθεί κάθε στάδιο γρήγορα και αποτελεσματικά (Lynch, Lind, 2002).

Οι Σ & Ε είναι οι πιο τραυματικοί τύποι οργανωσιακής αλλαγής. Κλονισμένη εμπιστοσύνη και υψηλή αβεβαιότητα οδηγούν τους εργαζόμενους σε περίεργες, εγωκεντρικές συμπεριφορές.

« Οι ημέρες της παρακμής της παλιάς εταιρίας ήταν όλο υποσχέσεις, οι οποίες δεν πραγματοποιήθηκαν από ανθρώπους που εμπιστεύθηκα. Το προσωπικό συμφέρον υπερνίκησε την αξιοπιστία. Έμαθα να μάχομαι όχι μόνο σκληρότερα αλλά και πιο έξυπνα και να ελέγχω την ουσία της επιχειρηματικής αξιοπιστίας πιο προσεκτικά» (Harshbarger 1987, σελ.342).

Η κατάλληλη διοίκηση και η σωστή μεταχείριση των εργαζομένων πριν την Σ ή Ε, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Είναι πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης αφού υπάρχει ένταση, αβεβαιότητα και αρνητικές αντιδράσεις εργαζομένων. Αυτές οι αντιδράσεις δημιουργούν ένα

φράγμα-εμπόδιο μεταξύ των δύο ομάδων (εργοδότες-εργαζόμενοι), το οποίο αλλοιώνει τον τρόπο που αντιλαμβάνεται ο ένας τον άλλο.

Συγκυριακοί και προσωπικοί παράγοντες επηρεάζουν την αντίληψη των εργαζομένων για την εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση πριν την Σ ή Ε. Ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την επικοινωνία κατά τη διάρκεια του εγχειρήματος, η φύση των διαπροσωπικών σχέσεων με τους νέους εργαζόμενους της άλλης επιχείρησης, η αβεβαιότητα που σχετίζεται με την Σ & Ε και η ανοχή των εργαζομένων στην αλλαγή, θα επηρεάσουν τις αντιλήψεις τους και την εμπιστοσύνη τους προς τη διοίκηση.

Ένας πολύ σημαντικός τρόπος για να δείξει η επιχείρηση ότι ενδιαφέρεται για την τύχη και την ευτυχία τους είναι να προσπαθήσει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων. Οι βασικότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες που καθορίζουν την αντίληψη των εργαζομένων για την αξιοπιστία της νέας διοίκησης είναι οι εξής (Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000):

- ▶ Συχνή επικοινωνία και παροχή χρήσιμης πληροφόρησης πριν και μετά τις Σ & Ε. Αν και η επικοινωνία δεν εξασφαλίζει απόλυτα την εμπιστοσύνη, ωστόσο η απουσία αυτής δύναται να την υπονομεύσει και να τη δυσχεράνει.
- ▶ Οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Όταν όλοι είναι ευχαριστημένοι τότε δεν υπάρχει και πολύ έντονος και αθέμιτος ανταγωνισμός.
- ▶ Η αντίληψη των εργαζομένων για την αναμενόμενη αβεβαιότητα, ανασφάλεια και γενικότερα για το βαθμό των αδιευκρίνιστων συνθηκών που θα επικρατήσουν στο νέο σχήμα εταιρίας που θα δημιουργηθεί.
- ▶ Η ανοχή και η ανεκτικότητα των εργαζομένων στις αλλαγές.

Απαραίτητα στοιχεία που βοηθούν στη δημιουργία και καλλιέργεια της εμπιστοσύνης είναι (Bijlsma-Frakema, 2001):

- συνεργασία
- μοίρασμα και ανταλλαγή ιδεών
- κοινοί κανόνες
- διάλογος
- κοινοί στόχοι
- διαχείριση συμφωνιών
- χειρισμός αποκλίσεων και επίλυση συγκρούσεων
- επεξήγηση των λόγων αλλαγής
- ψυχολογική ασφάλεια
- θετική και αρνητική ανατροφοδότηση

3.4. Ρυθμός και χρονική διάρκεια των Σ & Ε

Ο ρυθμός των Σ & Ε είναι ένα σημαντικό και έντονα αμφιλεγόμενο θέμα, που συμβάλει ουσιαστικά στην επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος. Κάποιοι επιστήμονες-ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι γρήγορες ενέργειες κάνουν πιο ανώδυνο το εγχείρημα (Shrivastava, 1986), ενώ άλλοι θεωρούν ότι οι αργές κινήσεις δίνουν περιθώριο στα εμπλεκόμενα άτομα να προσαρμοστούν (Yunker, 1983). Η γρήγορη αλλαγή βοηθάει στη μείωση της αβεβαιότητας χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι θυσιάζουν την επιτυχία μόνο και μόνο για να αισθανθούν καλύτερα οι εργαζόμενοι. Επίσης υπάρχει το επιχείρημα ότι τα άτομα μπορούν να αντέξουν μικρές αλλαγές σε μικρό χρονικό διάστημα και όχι τόσο ριζικές αλλαγές (Buono, 1989). Από την άλλη όμως: «οι αργές

διαδικασίες είναι δείγμα αναποτελεσματικής διοίκησης» σύμφωνα με τους Haspeslagh και Jemison (1991). Όταν οι αλλαγές είναι αργές το σύνδρομο του «εμείς-αυτοί» επικρατεί για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Η παρατεταμένη αβεβαιότητα θα διατηρήσει τον ανταγωνισμό μεταξύ των δύο ομάδων και θα αποτρέψει την ανάπτυξη καλών σχέσεων εργασίας μεταξύ των δυο επιχειρήσεων. Επομένως όταν η ταχύτητα της εφαρμογής της αλλαγής είναι αργή, η επικοινωνία, οι καλές εργασιακές σχέσεις και η υψηλή ανεκτικότητα είναι τα πιο σημαντικά συστατικά στο χτίσιμο εμπιστοσύνης απ' ότι αν ήταν γρήγορες οι διαδικασίες.

Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι τρία με πέντε χρόνια είναι απαραίτητα για μια Σ ή Ε ώστε να ολοκληρωθεί, ενώ για να φανούν γενικά οι συνέπειες χρειάζεται περίπου δυο χρόνια. Αντιθέτως, από τη μεριά των εργαζομένων, για να νοιώσουν απολύτως σίγουροι και ενσωματωμένοι στη νέα πραγματικότητα, χρειάζονται πέντε έως επτά χρόνια (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000).

Ο Stybel (1986) αναφέρει ότι η διαδικασία συνένωσης και οικειοποίησης των νέων συνθηκών από τη μεριά των εργαζομένων, εξαρτάται από το βαθμό της εχθρικότητας ή της φιλικότητας ενώ απαιτείται χρονικό διάστημα περίπου πέντε έως δέκα χρόνια για να ολοκληρωθεί.

Γενικά είναι ωφέλιμο να ελαχιστοποιείται το διάστημα μεταξύ της ανακοίνωσης της συνένωσης και της πραγματοποίησής της, ενώ διαρκώς επιβάλλεται η συνεχής σχετική ενημέρωση των εργαζομένων, γιατί έχει αποδειχθεί ότι, όπου

η έγκαιρη επικοινωνία είναι απούσα, τη θέση της παίρνουν οι φήμες κλονίζοντας την εμπιστοσύνη και το οικογενειακό κλίμα που θα έπρεπε να κυριαρχεί στις υγιείς επιχειρήσεις.

3.5. Ηγεσία

Στη σημερινή εποχή τα δεδομένα αλλάζουν ταχύτατα και οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν και να έχουν τη δυνατότητα να ανταγωνίζονται πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα στις ραγδαίες εξελίξεις του επιχειρηματικού κόσμου. Πολλές φορές όμως η αδράνεια, ο εφησυχασμός και η αυταρέσκεια σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, δεν αφήνουν τις επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν τη σοβαρότητα και επικινδυνότητα των καταστάσεων. Απαιτείται παιδεία για να υπάρξει η σωστή αντιμετώπιση των δύσκολων καταστάσεων αλλαγής, χωρίς να καταβάλλονται από φόβο για το καινούργιο.

Την ευθύνη για τη κατάληξη μιας τέτοιας δύσκολης κατάστασης την έχει ο ηγέτης, ο άνθρωπος εκείνος που διευθύνει την επιχείρηση και τους εργαζομένους της. Ένας έμπειρος, ψύχραιμος, διορατικός και οργανωτικός ηγέτης, μπορεί με τις κατάλληλες κινήσεις να αντιπαρέλθει το κίνδυνο και να οδηγήσει σε επιτυχείς συνθήκες την επιχείρηση αλλά και τους εργαζομένους της. Στις δύσκολες αυτές στιγμές, όπως είναι η διαδικασία της συγχώνευσης και εξαγοράς, οι υπάλληλοι στρέφονται για βοήθεια, στήριξη και επίλυση των προβλημάτων προς την ηγεσία. Σε μια τέτοια διαδικασία, ο ρόλος του ηγέτη είναι ακόμα πιο δύσκολος γιατί η κατάσταση διαφέρει από μια τυπική περίπτωση οργανωσιακής αλλαγής σε τρία τουλάχιστον σημεία: το ποσοστό της αλλαγής, το εύρος της αλλαγής και τον άγνωστο παράγοντα που περιέχει

(Marks, Mirvis, 1985). Η ηγεσία επομένως, στις περιπτώσεις αυτές, πρέπει να έχει ταυτόχρονα την ικανότητα να κατανοεί ποιοι είναι οι συνδυασμοί που πρέπει να γίνουν ώστε να ληφθούν οι δέουσες αποφάσεις, την υπομονή να αντιμετωπίζει την ανησυχία των εργαζομένων, την ικανότητα επικοινωνιακής επικοινωνίας και χτισίματος ομάδων και το χάρισμα να κερδίζει την εμπιστοσύνη των άλλων. Το βασικό επομένως έργο πέρα από τη δομική συγχώνευση των δύο επιχειρήσεων, είναι η συνένωση ανθρώπων.

Επίσης ένας άλλος βασικός ρόλος της ηγεσίας είναι η δημιουργία και η μετάδοση της κουλτούρας στην ομάδα. Η πρωταρχική υποχρέωση της ηγεσίας, που τη ξεχωρίζει από την υπόλοιπη διοίκηση, είναι η ευθύνη και το ενδιαφέρον της για την κουλτούρα.

Μερικοί μηχανισμοί όπου οι ηγέτες χρησιμοποιούν για να επικοινωνήσουν τα πιστεύω, τις αξίες και τις αξιώσεις τους, είναι συνειδητοί, ενώ άλλοι είναι υποσυνειδητοί και ίσως χωρίς πρόθεση (Schein, 1992).

Η δέσμευση και η υπευθυνότητα της ανώτερης διοίκησης είναι πολύ σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας μιας Σ ή Ε. Όσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση τόσο μεγαλύτερη είναι η αποδοτικότητα και η χρηματοοικονομική απόδοση. Οι επιτυχημένες Σ & Ε καθοδηγούνται από την διοίκηση η οποία μοιράζεται κοινούς στόχους για τη νέα επιχείρηση.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, Hoeven, 2000), η συνταγή επιτυχίας των ανώτατων στελεχών είναι:

- πλήρη αφοσίωση και εστίαση στο συγκεκριμένο γεγονός

- δημιουργία ομάδας ηγεσίας για το εγχείρημα
- ιδιαίτερη προσοχή στους παράγοντες επιτυχίας
- επίκεντρο των διαδικασιών, ο εργαζόμενος και γενικότερα ο άνθρωπος
- σχεδιασμός επιθυμητών συμπεριφορών και κανόνων

Καθώς το μέγεθος της επιχείρησης μεγαλώνει, το ηθικό των εργαζομένων πέφτει, και τα ήδη υπάρχοντα άτομα στην επιχείρηση, δεν υποδέχονται με ενθουσιασμό τα νέα άτομα. Υπάρχουν τρεις τρόποι που θα μπορούσαν ενδεχομένως να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη για να βοηθήσουν τους εργαζόμενούς τους.

- Πρώτον, να σχεδιάσουν νέες συμπεριφορές και να δείχνουν μέσα από προσωπικά παραδείγματα, ότι μπορούν να επιζήσουν επιτυχώς μετά από τέτοιου είδους αλλαγές. Οι εργαζόμενοι θα έχουν περισσότερη εμπιστοσύνη στη νέα επιχείρηση και δεν θα αισθάνονται απομονωμένοι.
- Δεύτερον, τα στελέχη πρέπει να επιβραβεύουν την επιθυμητή συμπεριφορά, ακόμα και εάν δεν προέρχεται από εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων.
- Τέλος, τα στελέχη μπορούν να καθοδηγούν δημιουργώντας ενθουσιασμό στην ομάδα. Πρέπει να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να υιοθετήσουν το νέο σύστημα, να αναπτύξουν την αίσθηση του σκοπού και να μοιραστούν νέες κοινές αξίες. Όταν οι εργαζόμενοι εμπλέκονται προσωπικά και νοιώθουν ότι μπορούν να βοηθήσουν στην αλλαγή αυτή, τότε τα αποτελέσματα είναι τα καλύτερα δυνατά. Όμως αναγκαία είναι και η θετική παρακίνηση και προτροπή για να λειτουργήσουν με αυτό τον τρόπο (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, Hoeven, 2000).

Κατά τη περίοδο μετά την ενοποίηση, η ηγεσία φαίνεται να υποβάλλεται σε έναν διαφορετικό τύπο κριτικής. Το ιδανικό ότι "οι διευθυντές είναι άνθρωποι που κάνουν τα πράγματα σωστά και οι ηγέτες είναι άνθρωποι που κάνουν τα σωστά πράγματα" (Barker, 1997 Bennis and Nanpus 1985, cited in Appelbaum, Gandell, Shapigo, Belisle, Hoeven, 2000), γίνεται περισσότερο έντονο κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης. Ο σημαντικότερος στόχος σε αυτή τη φάση, είναι η λεπτομερή έρευνα των 'υπολειμμάτων' κάθε επιχείρησης. Μερικές από τις ερωτήσεις που πρέπει να εξεταστούν είναι: τι απομένει από κάθε επιχείρηση, ποιοι υπάλληλοι απομένουν και πως ταιριάζουν με τη νέα διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Cauley (1995), ο ηγέτης της Σ ή Ε πρέπει να έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά – δεξιότητες για να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά:

- Ανεξαρτησία
- Αυτονομία
- Αμεροληψία
- Αυτοπεποίθηση
- Ειλικρίνεια
- Ικανότητα δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών του

✓ Προσεγγίσεις ηγεσίας

Το στυλ της ηγεσίας είναι ιδιαίτερα συνδεδεμένο με την ικανοποίηση από τη Σ ή Ε της απορροφώσας ή της απορροφώμενης επιχείρησης. Το κατάλληλο

στυλ ηγεσίας ενισχύει την αποτελεσματικότητα της Σ ή Ε. Δύο είναι οι πιο σημαντικές προσεγγίσεις για την ηγεσία: η προσέγγιση της δύναμης (power-influence approach) και της συμπεριφοράς (behavior approach), (Covin, Kolenko, Sigtler, Tudor, 1997).

Οι υποθέσεις που προκύπτουν από την προσέγγιση της δύναμης είναι οι εξής:

- Η δύναμη της αναφοράς και των ειδικών (referent and expert power) συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων μετά τη διαδικασία της Σ ή Ε
- Η νόμιμη δύναμη και η δύναμη της ανταμοιβής (legitimate and reward power) δεν σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση μετά τη Σ ή Ε
- Η δύναμη της πίεσης των ηγετών σχετίζεται αρνητικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων μετά τη Σ ή Ε

Η προσέγγιση της συμπεριφοράς περιλαμβάνει τις εξής υποθέσεις:

- Η κοινωνικότητα και η συμμετοχή στην ευημερία των εργαζομένων καθώς και η υποστήριξη στην εκτέλεση λειτουργιών συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων μετά τη διαδικασία της Σ ή Ε

Στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης υπάρχει και η ηγεσία της μεταρρύθμισης (transformation approach). Τα βασικά χαρακτηριστικά της ηγεσίας αυτής είναι το χάρισμα και η έμπνευση. Το χάρισμα αναφέρεται στην ικανότητα του ηγέτη να εμψυχήσει τη περηφάνια, τη πίστη και το σεβασμό στους εργαζόμενους. Η έμπνευση περιγράφει το πως οι ηγέτες μπορούν να μεταφέρουν με πάθος

στους εργαζόμενους το όραμα για ένα ιδανικό κοινό μέλλον για την επιχείρησή τους. Η ηγεσία της μεταρρύθμισης ενισχύει τη κοινωνικότητα και τη συμμετοχή στην ευημερία των εργαζομένων, καθώς και την υποστήριξη στην εκτέλεση λειτουργιών, ενώ ταυτόχρονα είναι πολύ αποτελεσματική σε περιπτώσεις σύνθετης αλλαγής. Επίσης μελέτες έχουν δείξει ότι έχει σημαντική, θετική σχέση με την ομαδική απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Επομένως βασική υπόθεση της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι ότι:

- Η ηγεσία μεταρρύθμισης συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων μετά τη διαδικασία της Σ ή Ε

Το προφίλ της ηγεσίας που σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων της απορροφώσας ή της απορροφώμενης εταιρίας διαφέρει. Για τους εργαζόμενους της απορροφώσας, η δύναμη της ανταμοιβής είναι το πιο σημαντικό στοιχείο πρόβλεψης της ικανοποίησής τους, ακολουθούμενο από τη δύναμη της πίεσης, τη δύναμη της νομιμότητας και τη δύναμη της αναφοράς. Για τους εργαζόμενους της απορροφώμενης, η ηγεσία της μεταρρύθμισης είναι βασική προϋπόθεση που εξασφαλίζει την ικανοποίησή τους, ακολουθούμενη από τη δύναμη της ανταμοιβής και τη δύναμη της πίεσης. Το στυλ της ηγεσίας διαφέρει ακόμα και ανάμεσα στις διάφορες βαθμίδες μισθών. Η δύναμη της πίεσης, η ηγεσία της μεταρρύθμισης και η συμμετοχή στην ευημερία των εργαζομένων, εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των στελεχών. Η δύναμη της νομιμότητας είναι το μόνο χαρακτηριστικό που εξασφαλίζει την ικανοποίηση στους συνδικαλισμένους εργαζόμενους. Η δύναμη της πίεσης και η δύναμη της αναφοράς εξασφαλίζουν την

ικανοποίηση των ωρομίσθιων συνδικαλισμένων εργαζόμενων. Μια αποτελεσματική μορφή ηγεσίας σε περιπτώσεις Σ ή Ε, περιλαμβάνει μια ρεαλιστική μεταφορά των υπάρχουσών συνθηκών με διάφορους τρόπους όπως: με *γράμμα*, αμέσως μετά την ανακοίνωση, από τον Γενικό Διευθυντή που να περιγράφει πως η Σ ή Ε θα επηρεάσει τους εργαζόμενους, με *ενημερωτικά δελτία*, με *εβδομαδιαίες συναντήσεις* και με πρόσβαση σε μια *γραμμή επικοινωνίας*. Τα στελέχη πρέπει να παρέχουν συνεχώς, σχετικές και ειλικρινείς πληροφορίες για τη συγκεκριμένη οργανωσιακή αλλαγή, χειρίζοντας τους εργαζόμενους δίκαια, απαντώντας τους εκτενώς σε οποιαδήποτε ερώτηση ή απορία έχουν (Covin, Kolenko, Sigtler, Tudor, 1997).

Επιτακτική είναι η ανάγκη επομένως ενός αποτελεσματικού ηγέτη, ή πιο συγκεκριμένα ενός ηγέτη ο οποίος να έχει επιρροή στους εργαζόμενους και να σχετίζεται με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των υπαλλήλων. Ένας τέτοιος ηγέτης, συχνά καλείται μεταρρυθμιστικός και έχει δύο βασικά χαρακτηριστικά, χάρισμα, και έμπνευση. Ένας πιο συγκεκριμένος καθορισμός της μετασχηματιστικής ηγεσίας είναι ο ακόλουθος: Οι μεταρρυθμιστικοί ηγέτες δημιουργούν ένα δυναμικό οργανωτικό όραμα που παρέχει μια δημιουργική μεταμόρφωση στις πολιτιστικές αξίες, στη κουλτούρα, στους στόχους, στην οικονομική και στρατηγική δυναμική της νέας επιχείρησης. Για να επιτύχουν το όραμα οι ηγέτες, είναι απαραίτητο να εξασφαλίσουν την βοήθεια, κατανόηση και συμπαράσταση των εργαζομένων (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, Hoeven, 2000).

3.6. Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ρόλος της ηγεσίας είναι πολύ σημαντικός για την επιτυχία της συνένωσης. Όπως αναφέρει ο Kitching (1967, σελ. 98) «είναι οι διαχειριστές της αλλαγής που μπορούν να αναλάβουν μια εξαγορά χωρίς προγραμματισμό ... και να την οδηγήσουν στην επιτυχία».

Κύριο μέλημα της ηγεσίας πρέπει να είναι η σωστή, αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, για το λόγο αυτό η σκυτάλη πηγαίνει στο τμήμα αυτό που ασχολείται με τα θέματα αυτά, στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.). Η Δ.Α.Δ. παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε κάθε επιχείρηση, καθώς ασχολείται αποκλειστικά με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι αποτελούν το βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα των σημερινών επιχειρήσεων. Τα προβλήματα που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποβούν μοιραία στην εφαρμογή μιας συνένωσης (π.χ. συγχώνευση, εξαγορά) και να καθορίσουν την έκβασή της (επιτυχία ή αποτυχία). Για αυτό το λόγο μια καλή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, που αναγνωρίζει τις ικανότητες των εργαζομένων, τους παρακινεί να τις χρησιμοποιούν και τοποθετεί τα κατάλληλα πρόσωπα στις κατάλληλες θέσεις κλειδιά, θα έχει θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της συνεργασίας (Bartolome, Francisco, Vicente, 2001).

✓ Η αναγκαιότητα συμβολής της Δ.Α.Δ.

Όταν μια συγχώνευση ή εξαγορά ανακοινώνεται οι εργαζόμενοι ανησυχούν, όπως προαναφέραμε, για την ασφάλεια της δουλειάς τους, ενώ παράλληλα

διάφορες φήμες αρχίζουν να κυκλοφορούν. Η συνένωση δυο επιχειρήσεων σε μία, μπορεί να δημιουργήσει διαπροσωπικές διαφορές, σύγχυση ρόλων και αβεβαιότητα για την αλλαγή και για το τι πρόκειται να επακολουθήσει. Σημαντικό ρόλο επομένως καλείται να παίξει το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι ώστε να συνδυάσει δημιουργικά την οποιαδήποτε αλλαγή με τις ανησυχίες των εργαζομένων.

Τυπικά η συνεισφορά του τμήματος αυτού μπαίνει στη διαδικασία στα τελευταία στάδια για τα θέματα της αποζημίωσης, των υποχρεωτικών συνταξιοδοτήσεων κ.α. Στη πραγματικότητα όμως πρέπει να συμβαίνει το αντίθετο: το συντομότερο δυνατό που μπορούν να συνεισφέρουν οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.), το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα θα έχει το εγχείρημα, γιατί θα αποφευχθούν πιθανά προβλήματα που δημιουργεί η παραμέληση του ανθρώπινου παράγοντα. Με αυτό τον τρόπο μπορεί από τα αρχικά βήματα να διαγνωστεί από τη μεριά της Δ.Α.Δ. (HR), αν είναι εφικτή η διαδικασία (Risberg, 1997) (Tetenbaum, 1995).

Μια επιχειρησιακή συνεργασία συνήθως καταλήγει σε μία σειρά αλλαγών για τη συμπεριφορά της επιχείρησης. Αυτές οι αλλαγές αποτελούν πιθανές αιτίες προβλημάτων και διαφωνιών με το προσωπικό, που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία το επιχειρηματικό τόλμημα αν δεν χειριστούν κατάλληλα από τους υπεύθυνους (Marks, Mirvis, 1992). Η αποτυχία τέτοιων εγχειρημάτων οφείλεται κυρίως στην έλλειψη πλάνου ενοποίησης που να επικεντρώνεται πλήρως σε θέματα του Ανθρώπινου Δυναμικού (Tetenbaum, 1995).

Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που θίγονται περισσότερο στις Σ & Ε είναι τα ανώτερα στελέχη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, τα οποία είναι συνήθως οι πιο καινοτόμοι και δημιουργικοί υπάλληλοι στην επιχείρηση. Η αναμενόμενη απουσία δύναμης και ελέγχου ή ακόμα και ο φόβος ενδεχόμενης απόλυσης τους εμποτίζει με άγχος και εκνευρισμό, τα οποία μπορούν να μεταδοθούν και στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας. Για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η εκ των προτέρων αναγνώριση των στόχων και των περιορισμών από τη μεριά της Δ.Α.Δ. Σε αυτή τη περίπτωση πρέπει να αποφασιστεί πόσες και ποιες θέσεις εργασίας πρόκειται να καταργηθούν, ποια κριτήρια θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή εκείνων των εργαζομένων στους οποίους θα προσφερθεί εθελουσία έξοδος καθώς και ο καθορισμός των αντίστοιχων 'αποζημιώσεων' και συνταξιοδοτικών πακέτων (Dessler, 1999).

ν Ο ρόλος της Δ.Α.Δ.

Το εν λόγω τμήμα πρέπει να είναι ευέλικτο και να αποτελείται από υπαλλήλους που να μπορούν να συμβουλέψουν με απόλυτη αυτοπεποίθηση, σαφήνεια και ακρίβεια κάθε ενδιαφερόμενο σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του, σχετικά με τη διεκπεραίωση των καθηκόντων των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της Σ ή Ε, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η αποδοτικότητα της οργανωσιακής αλλαγής (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000).

Το κλίμα ανησυχίας που επικρατεί σε μία συγχώνευση / εξαγορά δίνει στη Δ.Α.Δ. τη μοναδική ευκαιρία να αποδείξει τη γνώση και την ικανότητα που έχει να διαχειρίζεται τον ανθρώπινο παράγοντα. Η υπευθυνότητα του τμήματος

αυτού έγκειται στα εξής: την καταγραφή προσωπικού, τη γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης, τη συνεργασία με τα στελέχη που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις, έτσι ώστε οι πρωτοβουλίες τους να ακολουθούν τις επιχειρηματικές επιλογές. Η Δ.Α.Δ. βοηθά το έργο της συγχώνευσης λειτουργώντας με τις παρακάτω αρχές:

† κάνει συγκεκριμένες, συντονισμένες ενέργειες και παίρνει γρήγορες και ορθές αποφάσεις

† αντιμετωπίζει με κατανόηση, δικαιοσύνη και σεβασμό το προσωπικό

† δείχνει ειλικρίνεια στις λαμβανόμενες αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό

† φέρεται με την ίδια ευγένεια και συμπάθεια σε αυτούς που απολύονται και εκείνους που παραμένουν

Πιο συγκεκριμένα, οι αρχές αυτές, πρέπει να εφαρμόζονται στις εξής αρμοδιότητες της Δ.Α.Δ.(Tetenbaum, 1999):

1. *Διατήρηση του απαραίτητου για την επιχείρηση προσωπικού.* Κύριο μέλημα της Δ.Α.Δ. είναι να εξασφαλίσει την παραμονή στη νέα επιχείρηση του απαραίτητου προσωπικού, κυρίως των ταλέντων της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, προσφέροντας τα κατάλληλα κίνητρα, χωρίς ταυτόχρονα να δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις με το προσωπικό της εξαγοράζουσας επιχείρησης. Μπορεί φυσικά να είναι στελέχη, μπορεί όμως να είναι και άλλοι απλοί υπάλληλοι με ειδικές γνώσεις, που κρίνονται απαραίτητοι για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης και η απομάκρυνση των οποίων μπορεί να προκαλέσει οικονομική ζημιά.

2. *Σωστός χειρισμός της διαδικασίας μείωσης προσωπικού.* Στις περιπτώσεις συγχωνεύσεων / εξαγορών έχει μεγάλη σημασία ο τρόπος χειρισμού της διαδικασίας μείωσης του προσωπικού. Σχετικές αποφάσεις λαμβάνονται με γνώμονα το όφελος της επιχείρησης, αλλά είναι σημαντικό να επιδιώκεται ταυτόχρονα ανθρωπιστική συμπεριφορά προς τα άτομα που χάνουν τη δουλειά τους. Η μείωση προσωπικού είναι σκόπιμο να συμβαδίζει με την εταιρική κουλτούρα και να προάγει και να ενδυναμώνει τις αξίες της επιχείρησης. Εξίσου σημαντικό είναι να βρεθούν και οι κατάλληλοι ρόλοι για το εναπομείναν προσωπικό.
3. *Πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού.* Το βασικό μέλημα της Δ.Α.Δ. είναι να διαπιστώσει τα κενά που υπάρχουν, να καθορίσει τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι των κενών θέσεων και έπειτα αφού τους βρει, να τους αξιολογήσει με ακρίβεια και αντικειμενικότητα για την πλήρωση των θέσεων. Επίσης πρέπει η Δ.Α.Δ. να εξετάσει, πριν προβεί σε νέες προσλήψεις, αν οι ικανότητες που αναζητά υπάρχουν ήδη στην επιχείρηση, οπότε μπορεί αντί για να κάνει προσλήψεις να προβεί σε εσωτερικές μετακινήσεις.

Ο Tetenbaum (1995), για τις προαναφερθείσες ενέργειες της Δ.Α.Δ. αναφέρει τα εξής:

Επιχειρησιακή δυναμικότητα, σημαίνει να υπάρχουν οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις των οποίων η αποτελεσματική συνεισφορά αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Η εργασία της Δ.Α.Δ., επικεντρώνεται στις εξής 3 διαδικασίες (3R's):

διατήρηση (retention), εκκαθάριση (rifting) και στελέχωση (recruitment) προσωπικού. Η εκκαθάριση είναι η πιο δύσκολη και πολύπλοκη διεργασία. Ο περιορισμός του μεγέθους (downsizing) πρέπει να γίνεται έτσι ώστε να ενδυναμώνει τη μελλοντική θέση της επιχείρησης, να εξασφαλίζει την ικανότητα και να προστατεύει τις αξίες της επιχείρησης. Η εκκαθάριση είναι σημαντική γιατί αφορά τη προσεκτική αξιολόγηση των απολύσεων, τη μείωση ανεπιθύμητων και αντιπαραγωγικών απωλειών και τη μείωση λειτουργικού κόστους. Η στελέχωση είναι η πιο εύκολη από τις 3 διαδικασίες (3R's) αλλά το ίδιο σημαντική. Απαιτείται από το τμήμα της Δ.Α.Δ. να αντιληφθεί τα κενά και να τα καλύψει με τα κατάλληλα άτομα, των οποίων η επιλογή θα γίνει με βάση αξιολογικά κριτήρια. Τέλος η διατήρηση άξιων και ικανών εργαζομένων πρέπει να αποτελεί το κέντρο των προσπαθειών, όταν σχεδιάζεται μια επιτυχημένη Σ ή Ε. Το τμήμα της Δ.Α.Δ. θέλει να επιβεβαιώσει ότι οι κατάλληλοι άνθρωποι θα παραμείνουν. Οι ειδικοί για το σχεδιασμό των αποζημιώσεων πρέπει να ακολουθήσουν τακτικές με παροχές κινήτρων όπως αυτονομία στη δουλειά, ανέλιξη, επιπλέον εκπαίδευση κ.α., ώστε να δελεάσουν και να κρατήσουν τα κατάλληλα παραγωγικά άτομα, τα οποία στους κατάλληλους ρόλους θα βοηθήσουν αποτελεσματικά στην επιτυχία και λειτουργική έκβαση του εγχειρήματος.

Επίσης, εκτός από τα θέματα που προηγήθηκαν, ο σωστός χειρισμός από τη Δ.Α.Δ., της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή, αποτελεί έναν ακόμα καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας στις Σ & Ε (Mcbain,). Η αντίδραση στην αλλαγή ενδέχεται να είναι περισσότερο δυσμενής α) όταν υπάρχουν οργανωμένα συμφέροντα, τα οποία αναμένεται να χάσουν την επιρροή και τη

δύναμή τους και είτε να εκλείψουν είτε να υποταχθούν σε άλλα αντίστοιχα (π.χ. συνδικάτα), β) όταν η ένωση θεωρείται ότι απειλεί τη θέση ορισμένων υπαλλήλων έως και στελεχών, γ) όταν επηρεάζονται τα συμφέροντα και οι δραστηριότητες που μέχρι τώρα εκτελούσαν υψηλόβαθμα στελέχη αλλά και μηχανικοί και όταν δ) επικρατεί ένα αίσθημα χαμένων – κερδισμένων. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη συμμετοχή, τόσο των διευθυντών, όσο και των υφιστάμενων προϊσταμένων τους στις διαπραγματεύσεις αλλά και με έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση (Marks, Mirvis, 1992)(Bartolome, Francisco, Vicente, 2001).

Ο Marks προτείνει μερικούς αποτελεσματικούς τρόπους ώστε οι υπεύθυνοι για το Ανθρώπινο Δυναμικό να βοηθήσουν στην όσο γίνεται πιο ανώδυνη μετάβαση:

- *Προώθηση ομάδων μετάβασης.* Αυτές οι ομάδες μελετούν και προτείνουν εναλλακτικούς τρόπους για τη πραγματοποίηση της συνένωσης. Η ύπαρξη πνεύματος συνεργασίας, θα βοηθήσει στο να ακουστούν όλες οι απόψεις και να συμμετέχουν όλοι ενεργά.
- *Εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων.* Για τη μείωση του κόστους και της αβεβαιότητας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, η πραγματοποίηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων θα βοηθήσει τους εργαζόμενους και τα στελέχη να αντιμετωπίσουν σε ομαδικό επίπεδο το άγχος τους, την αβεβαιότητα, το χαμηλό ηθικό και το θέμα της παραγωγικότητας. Τα σεμινάρια αυτά πρέπει να εστιάζονται σε συγκεκριμένα θέματα με σκοπό να επηρεάζουν ενθαρρυντικά τους εργαζόμενους και όχι να αλλάξουν τη διοίκηση γενικότερα.

- *Ανάπτυξη νεοσυσταθεισών ομάδων.* Μετά από τη πραγματοποίηση της συνένωσης και τη δημιουργία νέων ομάδων, πολύ πιθανή είναι η παρουσίαση προβλημάτων. Οι νέες αυτές ομάδες ίσως αντιμετωπίσουν διαπροσωπικές συγκρούσεις, συγκεχυμένους ρόλους και αρμοδιότητες, και συγκεχυμένες διαδικασίες καθώς οι ηγέτες προχωρούν και ασχολούνται με λειτουργικά θέματα. Ανάγκη είναι επομένως η συνεχής παρακολούθηση των σχέσεων και της εργασίας από τους επόπτες και τα στελέχη αλλά κυρίως η δημιουργία νέων ομάδων συμβουλευτικού και εμπυχωτικού χαρακτήρα.
- *Ενίσχυση της νέας κουλτούρας.* Όταν οι δυο επιχειρήσεις με τις διαφορετικές κουλτούρες θα ενωθούν, η κάθε μια θα διατηρήσει τα πιο ισχυρά και χρήσιμα στοιχεία της παλιάς της κουλτούρας. Απαραίτητη είναι επομένως η εξέταση των στελεχών για το ποια χαρακτηριστικά και ποιες αξίες θα διατηρήσουν από την προηγούμενη επιχείρησή τους, ποια στοιχεία δε θέλουν να κρατήσουν και ποια καινούργια θέλουν να υιοθετήσουν. Τέλος απαραίτητη θεωρεί την έρευνα αφού όμως έχουν περάσει τρεις μήνες από το εγχείρημα, για την αξιολόγηση της προόδου σε σχέση με τη νέα κουλτούρα και την παροχή πληροφοριών στα ανώτερα στελέχη.

3.7. Ομάδα πραγματοποίησης της αλλαγής

Η ευθύνη για την επίβλεψη και πραγματοποίηση της ενοποίησης, ανατίθεται συνήθως σε μια ομάδα (team integration) που επιλέγεται από τα ανώτατα στελέχη, η οποία θέτει προτεραιότητες και καταναίμει τις αρμοδιότητες (Tetenbaum 1995). Ο ρόλος της ομάδας αυτής είναι να λαμβάνει καθημερινά

αποφάσεις που θα βοηθήσουν την εξέλιξη και περάτωση της διαδικασίας της Σ ή Ε. Θα παρέχουν καθοδήγηση κατά τη διάρκεια της φάσης της εφαρμογής και θα συντονίζουν τα στοιχεία, τις παραμέτρους και τις συστάσεις που θα δέχονται.

Μια από τις βασικές αρμοδιότητες της ομάδας ενοποίησης είναι ο έλεγχος για το αν οι διαδικασίες ακολουθούν μια γενική γραμμή και σχετίζονται μεταξύ τους, έτσι ώστε να παράγουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Επίσης πρέπει να είναι βέβαιη ότι οι κατάλληλες πληροφορίες μεταφέρονται με ακρίβεια και σαφήνεια προς τους πελάτες, τους προμηθευτές, την κοινωνία και τα ΜΜΕ (Tetenbaum 1995).

Η ομάδα αυτή που είναι υπεύθυνη για την επιτυχία του εγχειρήματος, μπορεί να αντιμετωπίσει αδιαφορία αλλά και εχθρικότητα από τους υπόλοιπους. Οι συμπεριφορές των ατόμων της ομάδας, απέναντι στα στελέχη και το υπόλοιπο προσωπικό και ο τρόπος που επικοινωνούν τις προθέσεις τους, μπορεί να είναι κρίσιμο, βασικό, καθοριστικό σημείο για το μέλλον της Σ ή Ε (Denzil, 1997).

ν Ο ρόλος του ηγέτη της ομάδας

Ο ρόλος του ηγέτη της ομάδας αυτής είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του εγχειρήματος. Συνήθως στο άτομο στο οποίο ανατίθεται αυτή η αρμοδιότητα, έχει ήδη επιφορτισθεί και με άλλες ευθύνες και απλώς προστίθονται και αυτές. Δεδομένου όμως της πολυπλοκότητας του φαινομένου, του χρόνου που απαιτεί και των σοβαρών ευθυνών που

επιφυλάσσει, ο αρχηγός της ομάδας πρέπει να είναι ολοκληρωτικά αφοσιωμένος σε αυτή την αρμοδιότητα. Το επιλεγμένο άτομο ως αρχηγός της ομάδας, πρέπει να διακρίνεται από ενέργεια, θέληση και αντοχή κάτω από συνθήκες άγχους και πίεσης. Πρέπει να είναι γνώστης της δουλειάς, με αρκετή εμπειρία που να αποδεικνύει ότι μπορεί αποτελεσματικά να μετατρέπει τις προθέσεις σε πράξεις, κάποιος που έχει κύρος και αξιοπιστία μέσα στην επιχείρηση. Επίσης πρέπει να διακρίνεται από την ικανότητα να χειρίζεται άμεσα και αποτελεσματικά συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων που μπορεί να προέρχονται από την αγωνία τους για το μέλλον. Η υπευθυνότητα, η αποφασιστικότητα, η ευελιξία και η ευγένεια είναι εξίσου αναγκαία και απαραίτητα χαρακτηριστικά του ατόμου, το οποίο εμπλέκεται ενεργά στη διαδικασία της Σ ή Ε από τα πρωταρχικά στάδια έτσι ώστε να λειτουργεί συγχρονισμένα με τις προθέσεις και τη στρατηγική της όλης διαδικασίας (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, Hoeven, 2000). Από την άλλη μεριά, η σημαντικότητα της κουλτούρας, απαιτεί από το άτομο που βρίσκεται σε αυτή τη θέση-κλειδί, να κατανοεί τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας και να έχει εμπειρία στη διοίκηση αλλαγών. Ο υπεύθυνος της ομάδας επομένως πρέπει να είναι καλός ακροατής και διαπραγματευτής για να δύναται με κατάλληλο και πιστικό τρόπο να εκμαιεύει αλλά και να παρέχει πληροφορίες, που δύσκολα γίνονται αντιληπτές από όλους (όπως πιστεύω, στάσεις, αξίες) αλλά και να διακρίνει ποια χαρακτηριστικά είναι ατομικά ή κοινώς αποδεκτά.

Οι Bueno και Bowditch (1989) αναφέρουν ότι στην πραγματικότητα οι Σ & Ε απαιτούν περισσότερη τέχνη παρά επιστήμη, γεγονός που δικαιολογεί την αναγκαιότητα όλων των παραπάνω χαρακτηριστικών.

ν Αξιολόγηση εγχειρήματος από την ομάδα

Η διαδικασία της Σ ή Ε περιλαμβάνει γνωστές πρακτικές και προβλέψιμα θέματα που μπορεί να αναμένονται και να προγραμματίζονται από τα πρωταρχικά βήματα της Σ ή Ε και όχι να προκύπτουν τα διάφορα προβλήματα πρώτα και έπειτα να αντιμετωπίζονται (Tetenbaum, 1995). Μια τέτοια πρακτική είναι και ο έλεγχος της πορείας του εγχειρήματος ο οποίος έχει διάφορα σημαντικά οφέλη (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, Hoeven, 2000). Με αυτό τον τρόπο, οι στόχοι της επιχείρησης μπορούν να αξιολογούνται και να ελέγχονται αν πραγματοποιούνται. Επίσης, μπορεί να αξιολογηθεί εάν η επιχείρηση βγήκε από τη συγχώνευση αβλαβής ή όχι. Τέλος, έχει το προστιθέμενο όφελος η εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος αξιολόγησης, να δείχνει στους υπαλλήλους ότι η επιχείρηση συστηματικά φροντίζει την ευημερία τους, την επιβίωση τους και την ενεργό συμμετοχή τους σε ολόκληρη τη διαδικασία. Ο καλύτερος χρόνος να αρχίσει η μερική αυτή αξιολόγηση της Σ ή Ε είναι 12- 18 μήνες από την επίσημη υπογραφή των νομικών εγγράφων. Σ' αυτό το στάδιο οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εξοικειωθούν με την ιδέα της Σ ή Ε. Ο καλύτερος και αποτελεσματικότερος τρόπος να εκτελεσθεί αυτός ο έλεγχος είναι με τη χρήση εσωτερικών και εξωτερικών εμπειρογνομόνων. Οι εξωτερικοί εμπειρογνώμονες φέρνουν την τεχνογνωσία και την αντικειμενικότητα, ενώ οι εσωτερικοί επαγγελματίες είναι εξοικειωμένοι με την κουλτούρα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό (Marks, Mirvis, 1992). Επιπλέον, ένα τέτοιο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να υιοθετήσει διάφορες μεθόδους μέτρησης: έρευνες συμπεριφοράς υπαλλήλων, εμπιστευτικές συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης (τρεις

έως δέκα άνθρωποι). Σύμφωνα με τον Marks και τον Mirvis (1992) το πρόγραμμα αξιολόγησης πρέπει να εμπεριέχει τα ακόλουθα ερωτήματα:

- Επιτυγχάνει ο συνδυασμός των επιχειρήσεων τους χρηματοοικονομικούς και λειτουργικούς στόχους;
- Υπάρχουν πλάνα και σχεδιάζονται οι αλλαγές αποτελεσματικά;
- Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία της Σ ή Ε και υποστηρίζουν την ανάγκη για αλλαγή;
- Ποια είναι η επίδραση στη διαβίωση των εργαζομένων;
- Τα στελέχη όλων των βαθμίδων ασχολούνται να μειώσουν τις αρνητικές αντιδράσεις και να δημιουργήσουν θετικά συναισθήματα;
- Επηρεάζεται η παραγωγικότητα και η ποιότητα της εργασίας;
- Τα άτομα κατανοούν τους νέους τους ρόλους και τι αναμένεται από αυτούς;

ν Σχέση συνδικάτων και ομάδας πραγματοποίησης της αλλαγής

Τέλος οι εργασιακοί χώροι με ενεργό ένωση εργαζομένων, το λεγόμενο συνδικάτο, έχουν περισσότερες ευκαιρίες για έκφραση και συνεργασία με την ομάδα διαχείρισης της αλλαγής (Fourboul, Bournois, 1999). Ως εκ τούτου, η προσέγγιση μιας επιχείρησης για τις εργασιακές σχέσεις, ασκεί σημαντική επίδραση στην συμπεριφορά των υπαλλήλων. Ο Guest (1995, cited in Bryson, 2003) κατηγοριοποίησε το συσχετισμό αυτό σύμφωνα με τη σχετική προτεραιότητα που δόθηκε, στις HRM, δηλ. στις προοδευτικές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από την ομάδα διαχείρισης της αλλαγής και στις IR εργασιακές σχέσεις που αφορούν την παρουσία ενώσεων (δηλ.

συνδικάτου), σε μια μήτρα τεσσάρων ευρείων επιλογών για την πολιτική σχέσεων απασχόλησης σε μια οργάνωση:

- υψηλή προτεραιότητα HRM και IR (νέος ρεαλισμός)
- χαμηλή προτεραιότητα HRM και υψηλό IR (συλλογικότητα)
- υψηλή προτεραιότητα HRM και χαμηλό IR (ατομικισμός) και
- χαμηλή προτεραιότητα HRM και IR (μαύρες τρύπες)

Παρά την αμφιβολία για τη δυνατότητα επίτευξης του νέου ρεαλισμού, η περαιτέρω έρευνα των Guest και Conway (1999, cited in Bryson, 2003), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι μαύρες τρύπες δεν είναι καλές θέσεις για τους υπαλλήλους, και η μεγαλύτερη προτίμηση πρέπει να είναι προς μια νέα προσέγγιση ρεαλισμού. Αυτό παρέχει ένα ενδιαφέρον πλαίσιο για να εξετάσει κανείς τις σχέσεις απασχόλησης σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων. Η σχεδόν συνολική απουσία από τη βιβλιογραφία σχολίων για τον αντίκτυπο της παρουσίας ένωσης-συνδικάτου (θετικής ή αρνητικής) οδηγεί στη θεώρηση, ότι σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων τοποθετούν συχνά χαμηλή προτεραιότητα στις εργασιακές σχέσεις, υιοθετώντας κατά συνέπεια είτε μια μέθοδο "ατομικισμού" είτε "μαύρων τρυπών" στις σχέσεις απασχόλησης. Δεδομένου ότι είναι δύσκολο να αντιληφθούν τα πλεονεκτήματα των Σ ή Ε μέσα από τις συγκρούσεις κουλτούρας, το χαμηλό ηθικό και την απώλεια βασικού προσωπικού, οι περισσότερες συγχωνεύσεις τοποθετούν σε χαμηλή προτεραιότητα το HRM και το IR, ενώ αντιθέτως τοποθετούν σε υψηλή προτεραιότητα την επίτευξη υψηλών στρατηγικών ή οικονομικών πλεονεκτημάτων. Αυτή η μωπική εστίαση είναι και η ρίζα των προβλημάτων

συγχώνευσης. Ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας (2001) έχει αναγνωρίσει αυτό το πρόβλημα και έχει καταβάλει πρόσφατα μεγάλες προσπάθειες για να ενθαρρύνει τον κοινωνικό διάλογο μεταξύ της ομάδας διαχείρισης της αλλαγής και των εργαζομένων, έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη συμμετοχή των υπαλλήλων και των αντιπροσώπων αυτών σε ολόκληρη τη διαδικασία Σ & Ε (Bryson, 2003).

ΣΧΗΜΑ 5: Εργασιακές σχέσεις και συμβατότητα των πολιτικών των επιχειρήσεων

Πολιτική της Δ.Α.Δ. της απορροφώσας εταιρίας				
Πολιτική Δ.Α.Δ. της απορροφώμενης εταιρίας	Νέος ρεαλισμός (υψηλό HR, υψηλό IR)	Ατομικισμός (υψηλό HR, χαμηλό IR)	Συλλογικότητα (χαμηλό HR, υψηλό IR)	Μαύρη τρύπα (χαμηλό HR, χαμηλό IR)
<i>Νέος ρεαλισμός (υψηλό HR, υψηλό IR)</i>	Συστράτευση πολιτικών και πρακτικών	Πιθανά προβλήματα στο HR	Πιθανά προβλήματα στο HR	Πιθανά προβλήματα στο HR και στο IR
<i>Ατομικισμός (υψηλό HR, χαμηλό IR)</i>	Πιθανά προβλήματα στο HR	Συστράτευση πολιτικών και πρακτικών	Πιθανά προβλήματα στο HR	Πιθανά προβλήματα στο HR
<i>Συλλογικότητα (χαμηλό HR, υψηλό IR)</i>	Πιθανά προβλήματα στο HR	Πιθανά προβλήματα στο HR	Συστράτευση πολιτικών και πρακτικών	Πιθανά προβλήματα στο HR
<i>Μαύρη τρύπα (χαμηλό HR, χαμηλό IR)</i>	Πιθανά προβλήματα στο HR και στο IR	Πιθανά προβλήματα στο HR	Πιθανά προβλήματα στο HR	Συστράτευση πολιτικών και πρακτικών (εάν υπάρχουν)

HR (Human Resource Management):
Πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)

IR (Industrial Relations): Παρουσία ενώσεων και συνδικάτων

Πηγή: Bryson J. (2003), Managing HRM risk in a merger, *Employee Relations*, vol.25, no.1, pp.14-30

Κεφάλαιο 4. Συναισθηματικές αντιδράσεις εργαζομένων

4.1. Εισαγωγή

Οι συγχωνεύσεις και εξαγορές είναι συνώνυμα της αλλαγής. Τα άτομα δεν είναι θετικά διακείμενα απέναντι στις αλλαγές και στις επιβαλλόμενες καινούργιες καταστάσεις. Όταν δεν έχουν ενημερωθεί, φυσικό είναι να μην κατανοούν και να νομίζουν ότι δεν ωφελούνται από τη συγκεκριμένη αλλαγή.

Κάθε αλλαγή συνοδεύεται από αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται και οι οποίοι επιθυμούν να διατηρήσουν τις υπάρχουσες συνθήκες. Κάθε αλλαγή σημαίνει καινούργιες, άγνωστες καταστάσεις, που δημιουργούν αβεβαιότητα, άγχος, ανασφάλεια και φόβο στους εργαζόμενους και οι οποίες εντείνονται από έλλειψη πληροφόρησης (Χυτήρης Λ., 1994). Έρευνες δείχνουν ότι η επιχείρηση μπορεί να αντιμετωπίζει 25 έως 50% μείωση στη παραγωγικότητα όταν περάσει περίοδο μεγάλης αλλαγής. Οι εργαζόμενοι, μέχρι να αισθανθούν ασφαλείς, αντιμετωπίζουν ψυχολογικό σοκ, είναι απρόθυμοι να συνεισφέρουν το μέγιστο δυνατό. Η αβεβαιότητα, ο φόβος και η ανησυχία εξασθενίζουν τη δέσμευση των ατόμων και τη θέληση για εργασία (Tetenbaum, 1995).

Οι συγκεκριμένες αλλαγές (Σ & Ε), είναι από τις πιο τραυματικές εμπειρίες των εργαζομένων. Η αλλαγή αντιμετωπίζεται διαφορετικά από το κάθε εργαζόμενο. Σε άλλους δημιουργεί συναισθήματα απαισιοδοξίας, κατάθλιψης, άγχους, θυμού, σύγχυσης, απογοήτευσης ενώ άλλοι αντιμετωπίζουν την αλλαγή σαν πρόκληση για καλύτερο μέλλον και νοιώθουν ενθουσιασμένοι, ενεργητικοί, έτοιμοι να αναλάβουν δράση έχοντας θετικές σκέψεις και

αισθήματα για το μέλλον. Η ανεκτικότητα επομένως στις αλλαγές διαφέρει από άτομο σε άτομο. Όταν η ανεκτικότητα είναι υψηλή, τα αρνητικά συναισθήματα μειώνονται και οδηγούν σε υψηλή εμπιστοσύνη απέναντι στη διοίκηση, στις πρωτοβουλίες και τις αποφάσεις της.

Το ποσοστό της αποτυχίας των Σ & Ε που είναι ανεξήγητο, αποδίδεται σε προβλήματα που σχετίζονται με τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού (Catwright and Cooper 1990). Μέχρι τώρα δεν έχει γίνει σημαντική προσπάθεια για να εντοπισθούν και να εξακριβωθούν οι αιτίες και οι συνέπειες των διαφόρων αντιδράσεων των εργαζομένων που προέρχονται από μια Σ ή Ε. Δεν υπάρχει μια μόνο απλή απάντηση στην ερώτηση: Πως οι Σ ή Ε επηρεάζουν τις εργασιακές συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων της αποκτηθείσας επιχείρησης; Έτσι οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν θετικά, αρνητικά, αδιάφορα.

Τα προβλήματα που ανακύπτουν από την αβεβαιότητα για το μέλλον της επιχείρησης και για τις αλλαγές των εργαζομένων απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή. Αυτή η αβεβαιότητα δημιουργεί έντονο άγχος στους εργαζόμενους το οποίο δεν είναι εύκολο να αντιμετωπιστεί γιατί η διαδικασία των Σ & Ε είναι συνεχώς εξελίσσιμη και το τελικό αποτέλεσμα δεν είναι γνωστό κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων. Ακόμα και όταν τα ανώτερα στελέχη γνωρίζουν τι θα συμβεί και τι θα αλλάξει, δεν είναι συνήθως πρόθυμοι να το συζητήσουν με τους εργαζόμενους για πολλούς και διάφορους λόγους.

Έρευνες επισημαίνουν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων, όπως είναι το χαμηλό ηθικό, η μειωμένη ικανοποίηση και δέσμευση, η αύξηση του μη παραγωγικού χρόνου, των απουσιών, του ρυθμού των λαθών και της μη παραγωγικής συμπεριφοράς. Πολλοί λίγες είναι οι έρευνες που επισημαίνουν θετικές συμπεριφορές. (Bourantas, Nicandrou, 1998)

Οι Σ & Ε είναι λοιπόν πολύπλοκες επιχειρηματικές δραστηριότητες «υψηλού κινδύνου», για την επιτυχία των οποίων, όσο και περισσότερο, τόσο ο ακαδημαϊκός όσο και ο επιχειρηματικός κόσμος, αναγνωρίζουν όχι μόνο τη σημασία των ποσοτικών στοιχείων (hard issues), αλλά και των ποιοτικών (soft issues) που άπτονται των θεμάτων προσωπικού. (Cartwright, Cooper, 2001)

Η διαδικασία Σ & Ε μοιάζει σε πολλά σημεία με αυτή ενός γάμου (Levinson, 1970). Οι διαπραγματεύσεις παραλληλίζονται με το φλερτ πριν το γάμο ενώ το κλείσιμο της συμφωνίας σαν τη δημιουργία μιας οικογένειας. Η αναλογία αυτή θέτει όμως και ένα βασικό θέμα για το αν ταιριάζουν τα δύο μέρη αφού δεν είναι «γάμος από έρωτα», αλλά από συνοικέσιο, και μάλιστα συνοικέσιο που μετρά η προίκα και όχι ο χαρακτήρας αυτών που θα περάσουν μαζί το υπόλοιπο της ζωής τους. Αυτό αφορά κυρίως τους εργαζόμενους, καθώς αυτοί υποβάλλονται πρωτίστως σε συναισθηματική φόρτιση πριν, κατά και μετά το κλείσιμο της συμφωνίας.

Στο παρακάτω πίνακα απεικονίζεται ο παραλληλισμός ενός γάμου με τις Σ & Ε και τα αντίστοιχα στάδια εξέλιξης.

ΣΧΗΜΑ 6: Η διαδικασία Σ & Ε

Στάδιο	Μη προβληματικό	Προβληματικό
1. Αρραβώνας	Προαιρετικό, ελεγχόμενο	Επιβεβλημένο ή μη ελεγχόμενο
2. Γάμος	Συμφωνημένο, αποδεκτό	Μη συμφωνημένο, μη αποδεκτό
3. Μήνας του μέλιτος	Ευτυχία, εμπιστοσύνη	Γεμάτος εμπόδια, δύσπιστος
4. Συζυγική υπακοή – πίστη	Αφοσίωση, πιστότητα	Ανοιχτός, ελεύθερος γάμος
5. Αλληλεξάρτηση	Επέτειος (30 χρόνων), εξάρτηση	Χωρισμός, ανεξαρτησία

Πηγή: Cartwright and Cooper, (p.38, 2001)

Ο Levinson (1970) όταν περιγράφει τις αντιδράσεις των εργαζομένων στις αλλαγές που επιβάλλει η διοίκηση μετά από μια Σ ή Ε, κάνει έναν παραλληλισμό με την αντίδραση ενός παιδιού που θέλει ο πατριός του να το ελέγχει. Προσπαθεί αν μπορέσει να αποδεσμευτεί, θυμώνει αν δε μπορέσει και στη πρώτη ευκαιρία φεύγει (Bourantas, Nicandrou, 1998).

Ταυτόχρονα πολλοί αναγνωρίζουν πως οι Σ & Ε είναι αποσταθεροποιητικά γεγονότα με οδυνηρές επιπτώσεις για τους ανθρώπους. Η κατάσταση που επικρατεί δημιουργεί στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων τέτοιο άγχος και δυσκολίες προσαρμογής, που αντί για γάμο, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και για πένθος (Holmes, Rahne, 1967).

Ο Jack Welch αναφέρει στο Fortune (29 Μαΐου 1995): «Η εξαγορά της επιχείρησής στην οποία δουλεύεις, είναι το χειρότερο πράγμα που μπορεί να σου συμβεί, αν εξαιρέσεις το θάνατο ενός μέλους της οικογένειάς σου. Όλα τα πράγματα που έμαθες, όλες οι αλήθειες στις οποίες πιστεύεις, ο προϊστάμενος σου, η προέλευση του μισθού σου, η ασφάλεια σου, όλα αλλάζουν μέσα σε μία μέρα».

ν Το σύνδρομο των συγχωνεύσεων

Συνηθισμένες αντιδράσεις μεταξύ των μελών των επιχειρήσεων είναι η σύγχυση και η ανησυχία (Buono and Bowditch 1989). Οι Marks και Mirvis (1985, σελ. 50) αποκαλούν αυτές τις αντιδράσεις το “σύνδρομο της συγχώνευσης”. Το σύνδρομο προκαλείται στα στελέχη από ένα συνδυασμό αβεβαιότητας και της πιθανότητας της αλλαγής, και τα δυο επιθυμητά αλλά και ανεπιθύμητα. Δημιουργούν άγχος, επηρεάζουν την οπτική για τα πράγματα, τις κρίσεις αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Το άτομο είτε είναι στέλεχος είτε εργαζόμενος διακατέχεται από άγχος, αγωνία, αμφιβολία, αποπροσανατολισμό και σύγχυση.

Στην περίπτωση Σ & Ε, το "σύνδρομο συγχώνευσης" αναφέρεται ως πρωταρχική αιτία της διακοπής στην επικοινωνία. Το "σύνδρομο συγχώνευσης" είναι ένα φαινόμενο που τεκμηριώνεται πρώτα από τους Marks και Mirvis (1985) και χαρακτηρίζεται από την αυξανόμενη συγκέντρωση στο κέντρο και τη μειωμένη επικοινωνία της διοίκησης με τους υπαλλήλους. Αυτή η έλλειψη της από επάνω προς τα κάτω επικοινωνίας αρχίζει τη διαδικασία της ‘φήμης’ καθώς οι υπάλληλοι ανησυχούν για τα εισοδήματά τους, και τη

σταδιοδρομία τους. Η δυσπιστία είναι αναπόφευκτη και διαδίδεται από εργαζόμενο σε εργαζόμενο εκτός βέβαια, αν τα μέσα επικοινωνίας λειτουργούν κανονικά κατά τη διάρκεια των διαπραγματευτικών διαδικασιών. (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000).

Η χειρότερη αντίδραση από τη διοίκηση είναι να περιμένει για να δει αντιδράσεις των εργαζομένων μετά το εγχείρημα και μετά να ενεργήσει. Μετά το εγχείρημα, οι εργαζόμενοι περιμένουν κάποιες αλλαγές να πραγματοποιηθούν στην επιχείρηση, αν όμως μετά η διοίκηση δηλώσει ότι τίποτα δεν θα αλλάξει, τότε οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι κάτι θέλουν να τους κρύψουν, οδηγώντας σε υψηλότερα επίπεδα σύγχυσης και ανησυχίας (Risberg, 1997).

4.2. Συναισθήματα πριν την Σ & Ε (μετά την ανακοίνωση)

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται ότι ο συνδυασμός της αβεβαιότητας και της πιθανότητας αλλαγών, ευνοϊκών και μη, δημιουργεί άγχος στους υπαλλήλους και μακροπρόθεσμα επηρεάζει την από μέρους θεώρηση των πραγμάτων, την κρίση τους, καθώς και τις διαπροσωπικές τους σχέσεις (Cartwright, Cooper, 2001).

Τα στελέχη και οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης που θα περάσει από διαδικασία συγχώνευσης / εξαγοράς, έχουν να αντιμετωπίσουν τρία βασικά θέματα. Πρώτον, θα λάβει χώρα ένα γεγονός μεγάλης σημασίας, το οποίο δε μπορούν να ελέγξουν σχεδόν καθόλου. Δεύτερον, υπάρχει αβεβαιότητα για το μέλλον τους και τρίτον, μπορεί να αντιμετωπίσουν αλλαγές στη δουλειά τους, τις

εργασιακές, ακόμα και τις οικογενειακές τους σχέσεις. Με την ανακοίνωση του εγχειρήματος, οι εργαζόμενοι μπαίνουν σε μια περίοδο αυξημένης αβεβαιότητας, άγχους και αγωνίας. Ανησυχούν για το πώς οι νέες καταστάσεις και οι αλλαγές, που θα τους επιβληθούν, θα τους επηρεάσουν. Αγχώνονται για το αν θα απολυθούν, αν θα μεταφερθούν σε νέα θέση ή σε νέο μέρος. Αναρωτιούνται αν οι σχέσεις τους, οι αρμοδιότητες τους και τα προνόμια που έχουν, θα επηρεαστούν. Νοιώθουν προδομένοι, σα να έχουν χάσει ένα δικό τους άνθρωπο (Bourantas, Nicandrou, 1998).

Τα στελέχη μετά την ανακοίνωση είναι απροετοίμαστα για το ποιες θα είναι οι νέες ευθύνες και αρμοδιότητες τους. Οι Marks και Mirvis, αναφέρουν ότι σε μια έρευνα του Handy (στέλεχος προσλήψεων) βρήκε ότι το 90% χιλίων ανώτερων και μεσαίων στελεχών, που ερεύνησε, δεν ήταν ψυχολογικά έτοιμοι για να δεχτούν αλλαγές στις δεδομένες καταστάσεις και στην οργανωσιακή δομή που επικρατούσαν. Αντιλαμβάνοντας έτσι την αγωνία των ανωτέρων τους, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι αγχώνονται και αυτοί για τον τρόπο που η διοίκηση θα χειριστεί την επικείμενη συνένωση καθώς επίσης και για το προσωπικό τους μέλλον. Αρχικά κυριαρχεί μια άρνηση και δυσπιστία από το μέρος των στελεχών. Αρνούνται να αποδεχτούν την πραγματικότητα. Μπορεί να υπάρξει αντίδραση για το ότι τίποτα δεν θα αλλάξει ή ότι όλα θα αλλάξουν. Τα άτομα στην εταιρία-στόχο (απορροφώμενη) νοιώθουν θυμό προς την ηγεσία τους για τη πώληση της εταιρίας τους και αργότερα και προς τον αγοραστή τους. Πολλοί βέβαια δεν ξεπερνούν τα αρνητικά αυτά συναισθήματα και μένουν προσκολλημένοι στις παλιές συνθήκες. Άλλοι αποχωρούν ενώ κάποιοι άλλοι προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες και

αποκτούν τη θέση τους στη νέα επιχείρηση. Ο χρόνος προσαρμογής μπορεί να είναι από εβδομάδες και μήνες έως χρόνια (Marks, Mirvis, 1998).

Μερικές φορές τα προειδοποιητικά σημάδια για προβλήματα στο ανθρώπινο δυναμικό, ο αντίκτυπος δηλαδή της ανησυχίας, του άγχους, της αβεβαιότητας και των άλλων αρνητικών συναισθημάτων αρχίζουν να φαίνονται μετά την ανακοίνωση της Σ ή Ε. Αυτά περιλαμβάνουν (Denzil, 1997):

- Αυξημένη κινητικότητα εργατικού δυναμικού
- Μείωση στη παραγωγικότητα και γενικότερα στην απόδοση
- Καθυστέρηση στη πραγματοποίηση των εργασιών
- Χαμηλό ηθικό

Ενώ μερικοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν το νέο επιχειρηματικό συνδυασμό ως απειλή για την ευτυχία και το μέλλον τους, άλλοι μπορεί να το βλέπουν ως μία ευκαιρία για τη βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης που ενδεχομένως να θεωρείται δυσβάσταχτη ή / μη ικανοποιητική. Στη περίπτωση που η αλλαγή και η συνένωση κριθεί επιθυμητή και ωφέλιμη, τότε οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να μην αντιδράσουν και να προβούν σε περισσότερες υποχωρήσεις (Buono, Bowditch, 1989).

4.3. Συναισθήματα κατά την υλοποίηση της Σ & Ε

Τα πρώτα συμπτώματα αμέσως μετά την ανακοίνωση της συγχώνευσης / εξαγοράς είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης και η ένταση. Στη φάση αυτή, οι υπάλληλοι σκέπτονται μόνο τον εαυτό τους και το πώς θα τους επηρεάσει προσωπικά η συγχώνευση / εξαγορά. Καμιά φορά είναι πολύ απλούστερο

για τη διοίκηση της επιχείρησης να διαστρεβλώσει κάποια πραγματικά γεγονότα προκειμένου να περιορίσει τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων. Στη περίπτωση όμως που έχει αποκρυφτεί η αλήθεια και οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τα πραγματικά γεγονότα, τότε οι επιπτώσεις θα είναι πολύ πιο σοβαρές, διότι θα υπάρξει έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης εκ μέρους τους, προς τη διοίκηση (Daniel, 1999).

Από την άλλη μεριά, το άγχος που νιώθουν τα στελέχη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, πολύ συχνά τα οδηγεί στη δημιουργία στενότερων δεσμών με αποτέλεσμα την ανάπτυξη μιας νοοτροπίας groupthink (Marks, Mirvis, 1992). Η νοοτροπία αυτή, που συναντάται συχνά σε μεμονωμένες ομάδες που αντιμετωπίζουν μία κοινή «απειλή», οδηγεί σε υποκειμενική θεώρηση της αντικειμενικής πραγματικότητας. Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί το λογικό αίτημα από την πλευρά της εξαγοράζουσας επιχείρησης για αύξηση της παραγωγικότητας, το οποίο μπορεί να εκληφθεί ως παρέμβαση ή ακόμα επιδρομή στα 'χωράφια' της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Έτσι, δημιουργούνται τα σενάρια του τύπου «αυτοί και εμείς» (Cartwright, Cooper, 2001).

Πολλοί εργαζόμενοι ίσως έχουν δοκιμάσει πολλές επιτυχίες στην προηγούμενη επιχείρηση και στη νέα αναγκάζονται να δεχτούν καινούργιους τρόπους εργασίας και συμπεριφοράς χωρίς την αντίστοιχη καθοδήγηση και συμβουλευτική συμπαράσταση από την ανώτατη διοίκηση. Αυτή η αβεβαιότητα και η προσδοκία της αλλαγής, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να αναζητήσουν αλλού για εργασία. Ο Marks και ο Mirvis παραθέτουν ότι το 50%

των στελεχών της απορροφώμενης επιχείρησης ψάχνει για άλλη δουλειά μέσα στον ένα χρόνο, ενώ το υπόλοιπο 25% αναζητά για νέα δουλειά μέσα στα επόμενα τρία χρόνια από την ενοποίηση. Η διαδικασία, κατά την οποία αποφασίζεται, ποιος από τα στελέχη θα φύγει και ποιος θα παραμείνει, είναι προτιμότερο να πραγματοποιηθεί όσο πιο σύντομα γίνεται, εξασφαλίζοντας ότι τα ικανά και κατάλληλα στελέχη θα παραμείνουν για να συμβάλλουν στην επιτυχή ολοκλήρωση του εγχειρήματος (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000).

Το πρώτο και σημαντικότερο βήμα στη φάση αυτή είναι επομένως να αποφασιστεί πόσοι υπάλληλοι είναι περιττοί ή / και όχι άλλο χρήσιμοι στο νέο σύστημα. Η ψυχολογική πίεση που νοιώθουν οι εργαζόμενοι σ' αυτές τις περιπτώσεις έχει συγκριθεί με το άγχος μίας χρεοκοπίας, το θάνατο ενός φιλικού προσώπου, ακόμα και με το συναίσθημα του αποχωρισμού ενός παιδιού από τη μητέρα του. Απαραίτητο είναι ένα χρονοδιάγραμμα για το πόσο θα διαρκέσει αυτή η αβεβαιότητα και η πίεση. Τρεις έως έξι μήνες είναι περίπου το χρονικό διάστημα που πενθούν οι εργαζόμενοι την απώλεια εργασίας τους και αρχίζουν την αναζήτηση μιας άλλης θέσης εργασίας. Μέσα σ' αυτό το χρονικό διάστημα, μέτρα πρέπει επίσης να ληφθούν για να τους βοηθήσουν με τα σχέδια κυνηγιού νέας εργασίας. Η προσφορά εύρεσης εργασίας από την μεριά της διοίκησης είναι πολύ σημαντική παράμετρος που δείχνει το ενδιαφέρον και το συμβουλευτικό της χαρακτήρα. Παρέχει με αυτό το τρόπο συναισθηματική υποστήριξη προς τους απολυμένους-αδικημένους υπαλλήλους. Πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν δελεαστικά πακέτα αποχώρησης για να προκαλέσουν την οικειοθελή αποχώρηση

περισσότερων, χωρίς να γευτούν έτσι οι εργαζόμενοι τη πικρή εμπειρία της απόλυσης (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle, Hoeven, 2000).

4.4. Συναισθήματα μετά την Σ & Ε

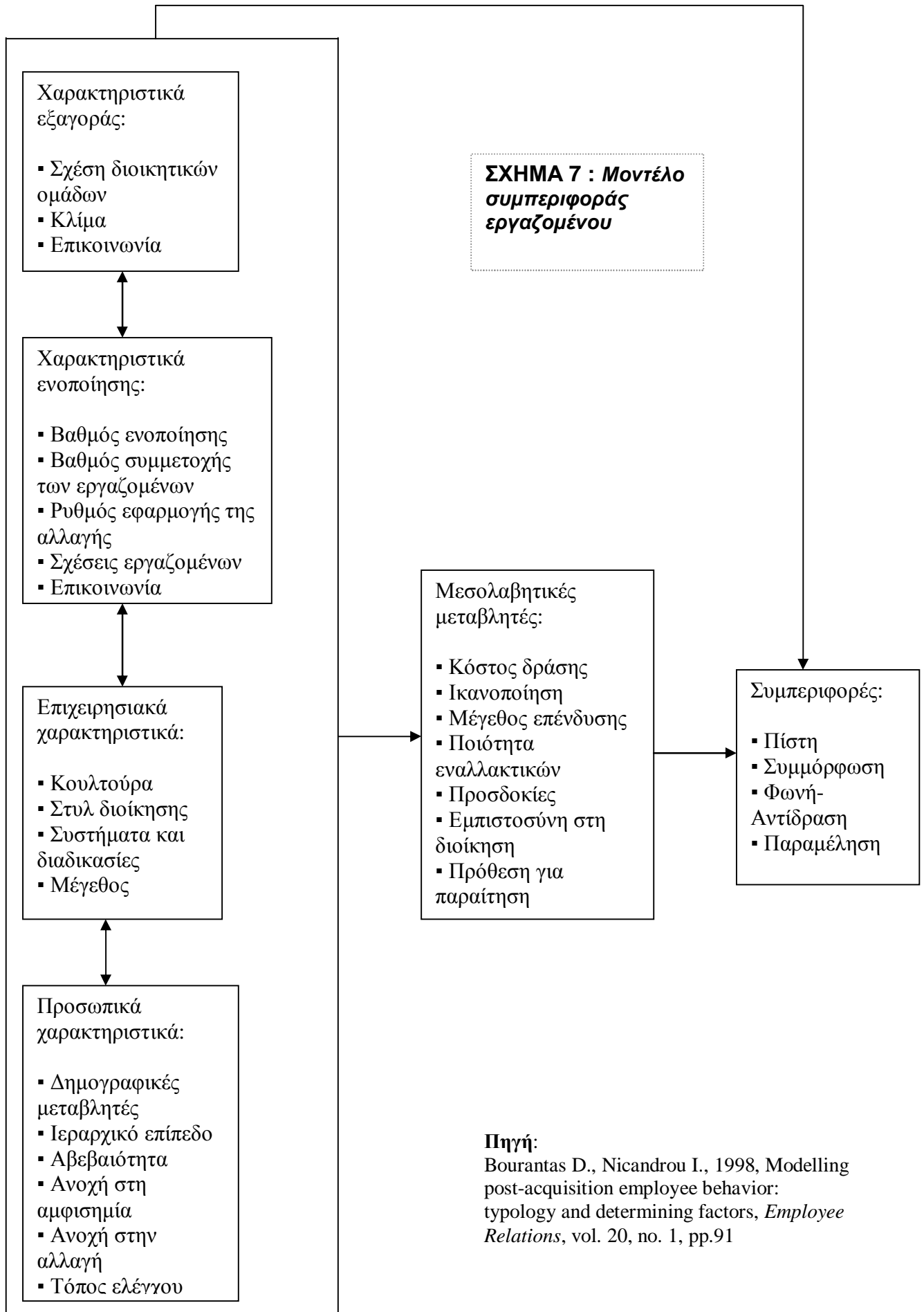
Η ψυχολογική πίεση είναι τόσο μεγάλη, που ακόμα και μετά τη συμφωνία οι υπάλληλοι της εξαγοραζόμενης εταιρίας εξακολουθούν σε κάποιο βαθμό να φοβούνται μήπως χάσουν τα κεκτημένα δικαιώματά τους, τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους και γενικά επικρατεί το στοιχείο του αγνώστου. Ωστόσο, οι φόβοι αυτοί εξισορροπούνται από κάποιες ελπίδες για γνωριμίες με καινούριους ανθρώπους, ευκαιρίες για προαγωγή, απόκτηση νέων δεξιοτήτων και βελτίωση των εργασιακών συνθηκών στα πλαίσια της νέας επιχείρησης (Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000).

Εκείνο όμως, που προβληματίζει περισσότερο τους εργαζόμενους είναι εάν θα μπορέσουν να ενσωματωθούν στο νέο σύστημα, ποια θα είναι η θέση τους στην ιεραρχία, ποιες οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις τους. Οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις μετά από ένα τέτοιο εγχείρημα (Σ ή Ε) μπορεί να δημιουργήσουν κακία και πικρία μεταξύ αυτών που θα μείνουν. Από την άλλη όμως μεριά νέοι εργαζόμενοι ίσως εισέλθουν στο προσκήνιο, είτε γιατί θα μεταφερθούν από την αποκτηθείσα επιχείρηση είτε γιατί προσλήφθηκαν μετά την ενοποίηση. Έτσι νέες σχέσεις αναπτύσσονται. Υψηλά επίπεδα άγχους και αβεβαιότητας καθώς και ο τρόπος που χειρίζεται η διοίκηση τις μειώσεις προσωπικού, δημιουργούν δυσαρέσκεια μεταξύ εργαζομένων και προωθούν τον ανταγωνισμό. Όταν οι εργασιακές σχέσεις είναι καλές, οι εργαζόμενοι δεν απειλούνται ενώ φαίνονται και οι προθέσεις της διοίκησης να προάγουν την

συνοχή και συνεργασία μεταξύ τους (Nikandrou, Papalexandris, Bourantas, 2000).

Στα στάδια που προηγήθηκαν ήταν δύσκολο να μετρηθεί το άγχος και γενικότερα οι συναισθηματικές αντιδράσεις των εργαζομένων, ενώ αντίθετα στο στάδιο αυτό είναι εύκολο να μετρηθεί ο αριθμός αυτών που παραιτήθηκαν, η μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ο αριθμός των ημερών που απουσίαζαν και τα παράπονα που έκαναν στους προϊστάμενους τους γραπτώς ή / και προφορικώς, όλα αυτά ως ένδειξη της αντίδρασής τους στην αλλαγή.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει τη σχέση μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν την διαμόρφωση της στάσης των εργαζομένων και της επακόλουθης επίδρασης στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στις αντιδράσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των ερευνών έχει ασχοληθεί με τις αρνητικές επιδράσεις των Σ & Ε στους εργαζόμενους. (Bourantas, Nicandrou, 1998)



Η αντίσταση πολύ εύκολα κλιμακώνεται και ο μόνος τρόπος να τη σταματήσει η διοίκηση, είναι να αντιμετωπιστεί η κατάσταση με κατανόηση και λήψη κατάλληλων μέτρων. Η αντίσταση μπορεί να διακριθεί σε τρία διαφορετικά επίπεδα (ποικίλης) έντασης (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000):

- Στο αρχικό επίπεδο η διοίκηση της επιχείρησης λαμβάνει υπόψη το γεγονός ότι η αντίδραση στρέφεται κατά της αλλαγής και ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι απολύτως βέβαιοι για την ορθότητα της απόφασης. Πρέπει επομένως να πειστούν οι εργαζόμενοι ότι η αλλαγή είναι ευεργετική για αυτούς, ότι η μεταφορά τους από τη παλιά στη νέα επιχείρηση είναι ωφέλιμη και ότι αυτό θα το διαπιστώσουν στη πράξη αρκεί να κάνουν υπομονή.
- Το δεύτερο επίπεδο αντίστασης είναι το πιο συνηθισμένο και περιλαμβάνει βαθύτερα ζητήματα σχετικά με τη Σ ή Ε. Αυτά τα ζητήματα περιλαμβάνουν τη δυσπιστία, τη κουλτούρα, την απώλεια σεβασμού, την αβεβαιότητα για το μέλλον τους κ.α. Στη περίπτωση αυτή η διοίκηση πρέπει να δώσει σαφείς και πειστικές διευκρινήσεις, να παρέχει κίνητρα και να δείξει με κάθε τρόπο εμπράκτως τις καλές προθέσεις της και την ανυπαρξία ενδεχόμενων πραγματικών κινδύνων για τους εργαζόμενους. Για να υπερνικηθεί το επίπεδο δύο, είναι σημαντικό να θεωρηθούν οι υπάλληλοι ενεργά μέλη, να ακουστούν οι απόψεις τους, και να αισθανθούν άξιοι και προστατευμένοι ταυτόχρονα.

- Το επίπεδο τρία είναι η ισχυρότερη μορφή αντίστασης που θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί. Οι εργοδότες θεωρούνται ως εχθροί. Αυτό το επίπεδο περιλαμβάνει τους παράγοντες του επιπέδου δύο οι οποίοι εμφανίζονται όμως επανειλημμένα ή / και για εκτεταμένες χρονικές περιόδους. Το επίπεδο τρία είναι πολύ δύσκολο να υπερνικηθεί και πρέπει να αντιμετωπισθεί με ιδιαίτερη προσοχή.

Πολλοί εργαζόμενοι βλέπουν πολλούς από τους συναδέλφους τους να χάνουν τις δουλειές τους και πιθανώς αναρωτιούνται εάν θα είναι ή όχι οι επόμενοι. Προκειμένου να βοηθηθούν οι 'επιζώντες' και να θεραπευτούν, ο Noer (1995, cited in Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper, Jobin, 2000) αναφέρει τέσσερα στάδια επέμβασης, τα οποία είναι κρίσιμα στη βοήθεια των 'επιζώντων':

- Το στάδιο ένα περιλαμβάνει τη διαχείριση της διαδικασίας της απόλυσης. Οι σημαντικότεροι παράγοντες που βοηθούν τους 'επιζώντες' να αντιμετωπίσουν το ζήτημα των απολύσεων συναδέλφων τους, είναι το να συμπεριληφθούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η προσωπική επαφή με τους υπαλλήλους που έχουν σταματήσει να δουλεύουν εκεί, σε συνδυασμό με τη δικαιοσύνη και την ισότητα που πρέπει να χαρακτηρίζουν τις απολύσεις, θα κάνουν τους εναπομείναντες να ξεπεράσουν γρηγορότερα την 'απώλεια' των συναδέλφων τους. Τα ανώτερα στελέχη και οι διευθυντές πρέπει να είναι προσεγγίσιμοι και διαθέσιμοι για τους εργαζομένους σε όλη τη διαδικασία της Σ ή Ε. Οι πληροφορίες που ηχούν πάρα πολύ ψεύτικες και στερεότυπες δεν γίνονται αντιληπτές ως έγκυρες. Οι εργαζόμενοι

δεν εμπιστεύονται πια τη διοίκηση και οι υπεύθυνοι πρέπει να βρουν διαφορετικούς τρόπους να μεταφέρουν την ίδια ιδέα.

- Το στάδιο δύο αποκαλύπτει τα καταπιεσμένα συναισθήματα των εργαζομένων. Δεν γνωρίζουν όλοι οι 'επιζώντες' απολύτως πώς αισθάνονται και επομένως αυτό το στάδιο τους βοηθά να ανακαλύψουν τα αληθινά συναισθήματά τους προς τη Σ ή Ε και τους παρέχει επίσης μια έξοδο για να τα απελευθερώσουν. Ένας τρόπος να ολοκληρωθεί αυτή η απελευθέρωση των συναισθημάτων είναι να οργανωθούν μικρές ομάδες συζήτησης που μπορούν να πραγματοποιηθούν αρκετές φορές κατά τη διάρκεια μιας αλλαγής. Μια συνεδρίαση μόνο δεν είναι αρκετή.
- Το στάδιο τρία βοηθά τους 'επιζώντες' να πάρουν τον έλεγχο της ζωής τους και της νέας κατάστασης για άλλη μια φορά. Δεν πρέπει πλέον να αισθάνονται σα να έχουν χάσει τον έλεγχο και να μένουν προσκολλημένοι σε μια προηγούμενη ανίσχυρη κατάσταση. Οι υπάλληλοι δεν πρέπει πλέον να αισθάνονται τόσο στενά συνδεδεμένοι και εξαρτώμενοι από όλα αυτά που συμβαίνουν στην επιχείρηση. "Ο επιχειρησιακός στόχος είναι οι ενδυναμωμένοι υπάλληλοι να εργάζονται με τον ελάχιστο έλεγχο" (Noer, 1995). Μια άσκηση που λειτουργεί συχνά καλά, είναι να γράφει ο κάθε ένας τη προσωπική του αποστολή και να την διαβάζει μεγαλοφώνως, ακούγοντας έτσι και τις δηλώσεις των άλλων. Αυτή η ανατροφοδότηση παρέχει στον υπάλληλο μια βαθύτερη κατανόηση, η οποία είναι τελικά πολύ επικοινωνιακή. Το κλειδί για όλες αυτές τις στρατηγικές είναι η μεμονωμένη προσπάθεια, η οποία παράγει τα καλύτερα αποτελέσματα.

- Το στάδιο τέσσερα είναι αυτό που βοηθά τον υπάλληλο να ξεπεράσει "την ασθένειά του". Αυτό το στάδιο μεταφέρει τον υπάλληλο από τον παλαιό τρόπο ή σύστημα, στο νέο. Κατά συνέπεια, σε αυτή τη φάση οι υπάλληλοι πρέπει να φθάσουν επιτυχώς το στόχο της επιβίωσης.

Σύμφωνα με τους Marks και Mirvis, στο στάδιο μετά το εγχείρημα, υπάρχουν τρία είδη νοοτροπιών-εργαζομένων που επηρεάζουν την ομάδα:

1. Οι έτοιμοι για οποιαδήποτε αλλαγή υπάλληλοι, είναι οι ενθουσιώδης που βλέπουν μόνο τις θετικές πλευρές της Σ ή Ε, και θέλουν πολύ να υιοθετήσουν τη νέα τάξη των πραγμάτων. Θα υπάρχουν όμως κάποιοι εργαζόμενοι που θα θεωρούν αυτούς ως προδότες.
2. Αυτοί που πίστευαν και περίμεναν μια ενδεχόμενη καλύτερη κατάσταση, αλλά τελικά δεν αποκτούν την θέση που προσδοκούσαν μετά την ολοκλήρωση της ενοποίησης. Νοιώθουν κολλημένοι σε μια θέση χωρίς να έχουν που αλλού να πάνε. Χρειάζονται χρόνο για να ξεκαθαρίσουν που πηγαίνουν και κυρίως που θέλουν να πάνε.
3. Οι απαισιόδοξοι, βλέπουν τη νέα κατάσταση να προχωράει από το κακό στο χειρότερο, να έχουν επιζήσει από μια καταστροφή χωρίς να ξέρουν τι να κάνουν.

Σύμφωνα με τους Cartwright and Cooper (1997), το ποσοστό των παραιτήσεων μετά από τέτοια εγχειρήματα φτάνει το 25%-50%, ενώ η κινητικότητα των εργαζομένων φτάνει το 60%. Επειδή όμως οι παραιτήσεις δεν είναι πάντοτε η καλύτερη λύση, χρειάζεται να ληφθούν κάποια

προληπτικά μέτρα για την δραστική αντιμετώπιση τέτοιων αρνητικών αντιδράσεων.

4.5. Μοντέλο LCVN

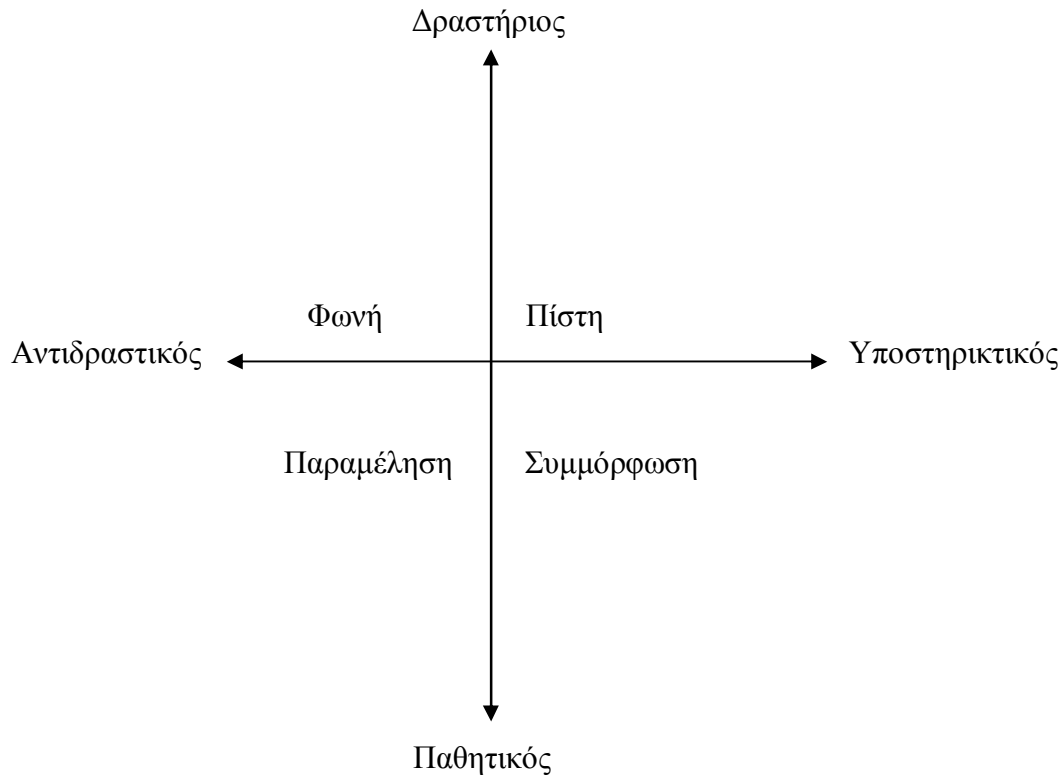
Στο άρθρο τους, οι Μπουραντάς και Νικάνδρου (1998), υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιδράσουν, ως απάντηση στην αλλαγή αυτή, με τους εξής τρόπους :

- να δουλέψουν σκληρά και να υποστηρίξουν την επιχείρηση μετά την Σ ή Ε (loyalty=πίστη).
- να συνεχίσουν να εργάζονται όπως πριν (compliance=συμμόρφωση).
- να εκφράσουν την διαμαρτυρία τους (voice=φωνή-αντίδραση) ή
- να μειώσουν την εργατικότητα-παραγωγικότητά τους και να ασχολούνται με προσωπικά τους θέματα (neglect=παραμέληση).

Η τυπολογία αυτή βασίζεται α) στον Hirschman (1970), που πρότεινε τρεις πιθανές συμπεριφορές: έξοδος (exit), πίστη (loyalty) και φωνή-αντίδραση (voice) και β) τον Rusbult και στους συνεργάτες, που υποστήριξαν το μοντέλο ELVIN το 1982: έξοδος (exit), φωνή (voice), πίστη (loyalty) και παραμέληση(neglect).

Η ονομασία του μοντέλο LCVN, επομένως προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων loyalty=πίστη, compliance=συμμόρφωση, voice=φωνή (διαμαρτυρία-αντίδραση), neglect=παραμέληση, τα οποία αναλύονται ως εξής:

ΣΧΗΜΑ 8: Τυπολογία συμπεριφοράς εργαζομένου σε περίπτωση Σ ή Ε



Πηγή: Bourantas D., Nicandrou I., (1998), Modelling post-acquisition employee behavior: typology and determining factors, *Employee Relations*, vol. 20, no. 1, pp.91

Πίστη –Loyalty: Οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονται δραστικά και υποστηρικτικά απέναντι στην Σ ή Ε. Σε πολλές περιπτώσεις μια Σ ή Ε μπορεί να θεωρηθεί από τους εργαζόμενους της αποκτηθείσας σαν μια πιθανή ευκαιρία (Buono and Bowditch). Το να είναι μέλος μιας μεγαλύτερης επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί σαν μια ευκαιρία για εξέλιξη, νέες αρμοδιότητες και βελτίωση. Σαν μια λύση για καλύτερη πορεία της επιχείρησης ολόκληρης. Επιπροσθέτως εργαζόμενοι, που ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι με την δουλειά τους πριν, τώρα ίσως το δουν σαν μια δεύτερη ευκαιρία για καριέρα (Napier 1989). Οι Catwright και Cooper 1989, προτείνουν ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να είναι θετικά διακείμενοι απέναντι σε ένα τέτοιο εγχείρημα γιατί βλέπουν την

αβεβαιότητα σαν μια πρόκληση γι' αυτούς, ενώ ταυτόχρονα ετοιμάζονται για την εκδοχή της παραίτησης εάν διαπιστώσουν ότι δεν τους συμφέρει.

Συμμόρφωση-Compliance: Αυτή η συμπεριφορά παρατηρείται όταν παθητικά υποστηρίζουν την Σ ή Ε, όπως για παράδειγμα όταν συνεχίζουν να κάνουν τη δουλειά τους όπως πριν, αποδεχόμενοι τη νέα κατάσταση. Στη περίπτωση αυτή είναι θετικά διακείμενοι απέναντι στο εγχείρημα, αλλά δεν κάνουν κάτι για να δείξουν την υποστήριξη τους. Είναι πιθανόν αδιάφοροι οι εργαζόμενοι για την πρωτοβουλία αυτή και έχουν παθητική συμπεριφορά.

Φωνή-Voice: Ενεργητική αντίσταση στην Σ ή Ε που έχει ως στόχο την αλλαγή της υπάρχουσας κατάστασης ή την αντίσταση στις αλλαγές που τους επιβάλλονται. (Buono and Bowditch 1989, Marks and Mirvis 1989).

Παραμέληση-Neglect: Εδώ οι εργαζόμενοι αντιστέκονται παθητικά στη νέα κατάσταση που διαμορφώθηκε, μέσω της μειωμένης προσπάθειας, της αυξημένης αποχής και της σπατάλης του χρόνου εργασίας για προσωπικές τους δραστηριότητες. Αυτή η στάση ακολουθείται όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι νέες συνθήκες που διαμορφώθηκαν, δεν πρόκειται να αλλάξουν.

Οι αντιδράσεις αυτές διαφέρουν ανάλογα με το πόσο υποστηρικτική-αντιδραστική και δραστήρια-παθητική είναι η συμπεριφορά. Επομένως δυο είναι οι διαστάσεις στις οποίες αναπτύσσεται το μοντέλο:

- Η πρώτη είναι η υποστηρικτική-αντιδραστική (supportive/resistive). Η Σ ή Ε είναι ένα κοινωνικό γεγονός που επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά η οποία μπορεί να είναι υποστηρικτική αν οι εργαζόμενοι αποδεχτούν την αλλαγή, ή αντιδραστική αν είναι απρόθυμοι να δεχτούν τη νέα κατάσταση των πραγμάτων. Σύμφωνα με αυτή τη διάσταση η πίστη και η συμμόρφωση είναι συμπεριφορές που τείνουν να συνεισφέρουν στην επιτυχία ή στη διατήρηση του συστήματος, ενώ η φωνή-αντίδραση και η παραμέληση σηματοδοτούν την διαμαρτυρία των εργαζομένων στο εγχείρημα. Εάν για το άτομο η αλλαγή σημαίνει κέρδος, η αποδοχή δεν θα είναι δύσκολη αλλά αν το αντιλαμβάνεται σαν απώλεια, τότε θα αντισταθεί έντονα.
- Η δεύτερη διάσταση που είναι ενεργητικότητα-παθητικότητα, δείχνει τον αντίκτυπο της απάντησης στη σχέση εργαζόμενου-επιχείρησης. Η διάσταση αυτή ορίζεται σε σχέση με τη προσπάθεια του εργαζόμενου να δημιουργήσει και να διατηρήσει μια αποτελεσματική σχέση με το περιβάλλον του, μετά την Σ ή Ε. Έτσι η πίστη και η φωνή-αντίδραση είναι ενεργητικές συμπεριφορές ενώ συμμόρφωση και παραμέληση είναι παθητικές.

Παράγοντες που επηρεάζουν τα άτομα να συμπεριφερθούν με τους παραπάνω τρόπους (LCVN) είναι οι εξής (Bourantas, Nicandrou, 1998):

1. Η αξία του αποτελέσματος της ανταπόκρισης-απάντησης, που είναι η ανάλυση κόστους-επιβράβευσης της συμπεριφοράς (O_A). Στόχος του εργαζόμενου είναι η μεγιστοποίηση του οφέλους (bonuses, fringe

benefits) και η ελαχιστοποίηση του κόστους (πειθαρχία, έλλειψη ευκαιριών, κακή φήμη).

2. Η αποτελεσματικότητα της συμπεριφοράς, που βασίζεται στο πόσο ικανοποιημένος είναι ο εργαζόμενος με τη δουλειά του μετά την εξαγορά (SAT_x). Τα οφέλη σε μια εργασία που προσφέρουν την ικανοποίηση είναι: ο μισθός, οι ευκαιρίες για ανέλιξη, η αυτονομία, η ποικιλία, η ανάδραση, οι εργασιακές σχέσεις. Ενώ το κόστος είναι: η αβεβαιότητα, τα άδικα μέσα προαγωγής κ.α.
3. Οι προσδοκίες του εργαζόμενου για το πώς θα τον επηρεάζουν οι συνέπειες του εγχειρήματος (EXPEE_x). Τέτοιες προσδοκίες μπορεί να είναι ευκαιρίες καριέρας, καλύτερη αμοιβή, βελτιωμένες συνθήκες εργασίας και εργασιακές σχέσεις. Από την άλλη όμως, αρνητικές προσδοκίες είναι και η πιθανή μεταφορά σε άλλη θέση ή μέρος, η απόλυση κ.α.
4. Η εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στη διοίκηση μετά την εξαγορά (TRMGT). Ειδικά όταν βραχυχρόνια υπάρχουν διαφορές-ασυμμετρίες ανάμεσα στη συνεισφορά και την ανταμοιβή, η εμπιστοσύνη ότι το άλλο μέρος θα εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του, είναι απαραίτητο στοιχείο.
5. Η ελκυστικότητα της επιχείρησης, που εκδηλώνεται με το ενδιαφέρον του εργαζόμενου να δεσμευτεί στη συγκεκριμένη δουλειά (COM_x). Οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να δεσμευτούν και να επενδύσουν χρόνο και ενέργεια σ' αυτή τη σχέση επειδή πιστεύουν ότι έχουν να κερδίσουν περισσότερα αν μείνουν στην εταιρία από το να αναζητήσουν κάτι άλλο. Ταυτόχρονα συγκρίνουν την εργασία τους με εναλλακτικές, έτσι

ώστε να πάρουν τη σωστή απόφαση για το μέλλον τους. Η δέσμευση επομένως είναι συνάρτηση δύο παραγόντων: της ικανοποίησης, δηλ. του μεγέθους της επένδυσης (I_x) και της ποιότητας των εναλλακτικών ευκαιριών για εργασία (ALT).

Έτσι η συνάρτηση διαμορφώνεται:

$$A=[O_A, SAT_x, EXPEE_x, TRMGT, I_x, ALT]$$

Σε συνέχεια όμως του μοντέλου αυτού θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η απόφαση των εργαζομένων για το ποια στάση θα ακολουθήσουν και συγκεκριμένα για το αν θα αποχωρήσουν ή όχι, εξαρτάται και από άλλους εξωτερικούς παράγοντες που αφορούν στο άτομο και στα χαρακτηριστικά του. Για να αποχωρήσουν από την εταιρία, οι εργαζόμενοι πρέπει να λάβουν υπόψη ότι θα ξεκινήσουν από την αρχή, δημιουργώντας νέες σχέσεις, αποδεικνύοντας τις ικανότητες τους και προσπαθώντας να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση των ανωτέρων τους. Η επένδυση μπορεί να είναι υλική ή ψυχολογική-συναισθηματική (Farrell and Rusbult, 1981, cited in Bourantas, Nicandrou, 1998). Οι έρευνες θεωρητικά έχουν ασχοληθεί επίσης και με τη σχέση μεταξύ εργασιακών συμπεριφορών, όπως ικανοποίηση και δέσμευση, με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο, επίπεδο μόρφωσης, οικογενειακή κατάσταση, θέση (Rusbult et al., 1986, cited in Bourantas, Nicandrou, 1998). Υποστηρίζεται ότι οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι, που είναι παντρεμένοι και εργάζονται για πολλά χρόνια στην ίδια εταιρία, είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν παθητική συμπεριφορά, αφού οι εναλλακτικές ευκαιρίες είναι περιορισμένες, ενώ αυτοί με υψηλή μόρφωση αντιδρούν πιο δραστικά. Εργαζόμενοι σε υψηλά ιεραρχικά στρώματα είναι πιο πιθανό να

επηρεαστούν από το εγχείρημα (Σ ή Ε), καθώς υψηλά επίπεδα κινητικότητας, εμφανίζονται στα υψηλά υπηρεσιακά κλιμάκια. Το επίπεδο του άγχους επηρεάζεται λίγο και από τον τύπο της προσωπικότητας του ατόμου, ενώ άτομα με διαφορετικά επίπεδα ανοχής, χειρίζονται διαφορετικά τις αβεβαιότητες και το άγχος που απορρέουν από τη κατάσταση της Σ ή Ε.

Οι ακόλουθες γενικές διαπιστώσεις προκύπτουν από την επιχειρηματολογία που προηγήθηκε (Bourantas, Nicandrou, 1998):

Όσο υψηλότερο είναι: το κόστος μιας συμπεριφοράς (αντίδραση και παραμέληση), το επίπεδο της ικανοποίησης, η εμπιστοσύνη στη νέα διοίκηση, η επένδυση του εργαζόμενου τόσο πιθανότερο είναι οι εργαζόμενοι να υιοθετήσουν υποστηρικτικές συμπεριφορές (πίστη, συμμόρφωση) παρά αντιδραστικές (φωνή, παραμέληση).

Αντιθέτως εργαζόμενοι με ποιοτικές εναλλακτικές προτάσεις επαγγελματικής σταδιοδρομίας, είναι πολύ πιθανό να ενστερνιστούν τη φωνή έκφρασης και τη παραμέληση.

4.6. Κλιμάκωση των συναισθημάτων

Κατά τους Cartwright, Cooper, (2001), τα συναισθήματα των εργαζομένων σε περίπτωση αλλαγών είναι πολύ έντονα, συγκεκριμένα όμως οι βασικές αντιδραστικές-αρνητικές συμπεριφορές εργαζομένων είναι οι εξής:

- Απόρριψη
- Αντίσταση
- Ανοχή

- Αποδοχή

Λόγοι αντίδρασης από την πλευρά των εργαζομένων στην αλλαγή είναι (Cartwright, Cooper, 2001):

- Η συνήθεια
- Η επιλεκτική αντίληψη
- Η εξάρτηση
- Η συναισθηματική-ψυχολογική ισορροπία
- Ο φόβος ανεργίας

Σύμφωνα με τον Mirvis η ψυχολογία των εργαζομένων σε αυτές τις περιπτώσεις (Σ & Ε) περιλαμβάνει τα εξής 4 στάδια:

1. Δυσπιστία και άρνηση. Η πρώτη αντίδραση είναι έντονο σοκ σε συνδυασμό με δυσπιστία και άρνηση για αυτό που πρόκειται να συμβεί. Ακόμα και όταν η συμφωνία είναι εν μέρει ολοκληρωμένη, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να πείσουν τον εαυτό τους ότι δεν θα επέλθει καμία αλλαγή και ότι η κατάσταση θα συνεχίσει να είναι όπως ήταν.
2. Θυμός, οργή και μνησικακία. Τα προηγούμενα συναισθήματα αντικαθιστούνται από θυμό απέναντι σε αυτούς που θεωρούνται υπεύθυνοι. Ο θυμός αυτός απευθύνεται στη παλιά διοίκηση, στον νέο συνένταιρο, στην οικονομία, ακόμα και προς τον κόσμο γενικότερα.
3. Έντονη αλλαγή συναισθημάτων από θυμό έως κατάθλιψη. Ο φόβος και η αβεβαιότητα για το μέλλον της προσωπικής τους καριέρα μετατρέπεται σε θυμό προς τον ίδιο τον εαυτό τους για το λόγο ότι δεν ανέμεναν το συμβάν. Μετανιώνουν για τη δέσμευση και τη πίστη που είχαν δείξει στην

εταιρία τους. Νοσταλγούν το παρελθόν που συνήθως μετατρέπεται σε κατάθλιψη.

4. Αποδοχή. Τελικά οι εργαζόμενοι παραδέχονται ότι το παρελθόν έσβησε, τελείωσε και δέχονται τη νέα κατάσταση.

Τα στάδια 1,2,3 καταλήγουν σε αναποτελεσματική συμπεριφορά, αρνητικά συναισθήματα. Πολλοί παραιτούνται και άλλοι παρότι δέχονται τη νέα κατάσταση, αισθάνονται παραμελημένοι από την εταιρία τους (Cartwright, Cooper, 1997).

Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθενται τα διαδοχικά συναισθηματικά στάδια τα οποία περνάει ο εργαζόμενος πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από τη συμφωνία.

ΣΧΗΜΑ 9: Συναισθηματικές αντιδράσεις ατόμου

Στάδιο	Χαρακτηριστικά
Άρνησης	Το σύνδρομο του δε θα συμβεί
Φόβου	Τι και πότε θα συμβεί
Θυμού	Το συναίσθημα του ξεπουλήματος
Μελαγχολίας, θλίψης	Στεναχώρια και ανάμνηση του παρελθόντος
Αποδοχής	Αναγνώριση ματαιότητας
Ανακούφισης	Καλύτερη εξέλιξη από αναμενόμενη
Ενδιαφέροντος	Αυξανόμενο αίσθημα ασφάλειας
Αρέσκειας	Αναγνώριση ευκαιριών
Διασκέδασης, απόλαυσης	Πλήρης θετική στάση

Πηγή: Cartwright, Cooper, (p.41, 2001)

Υπάρχουν τρεις παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων για το πόσο δίκαιη και αξιόπιστη είναι η διαδικασία αυτή της αλλαγής (Gopinath, 2000):

1) Γιατί η επιχείρηση στράφηκε σε μια τέτοια ενέργεια;

Αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι υπάρχει ένας καλός λόγος που να δικαιολογεί αυτή την ενέργεια (όπως π.χ η αύξηση της απόδοσης), σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι ανώτεροι τους κράτησαν τις υποσχέσεις τους, έχοντας βέβαια τη σχετική έγκαιρη ενημέρωση, τότε πιστεύουν ότι επικρατεί όντως δικαιοσύνη, ενώ ταυτόχρονα εμπιστεύονται και δεσμεύονται με τη νέα διοίκηση.

2) Οι υποσχέσεις που τους δόθηκαν, αν πραγματοποιήθηκαν;

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το πόσο δίκαιη ήταν η όλη διαδικασία, επηρεάζεται από το πόσο συνεπής είναι η νέα διοίκηση καθώς και η μετά την αλλαγή δέσμευση προς την νέα διοίκηση επηρεάζεται από το πόσο δίκαιη είναι η πολιτική της μείωσης προσωπικού που ακολουθείται.

3) Το πόσο ξαφνικά και απροειδοποίητα έγινε η όλη διαδικασία;

Η έγκαιρη επεξηγηματική πληροφόρηση που παρέχει η διοίκηση για να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τα γεγονότα, ενισχύουν την εικόνα τους για δίκαιες διαδικασίες.

4.7. Πηγές συναισθηματικής φόρτισης & συμπτώματα σε άτομο και επιχείρηση

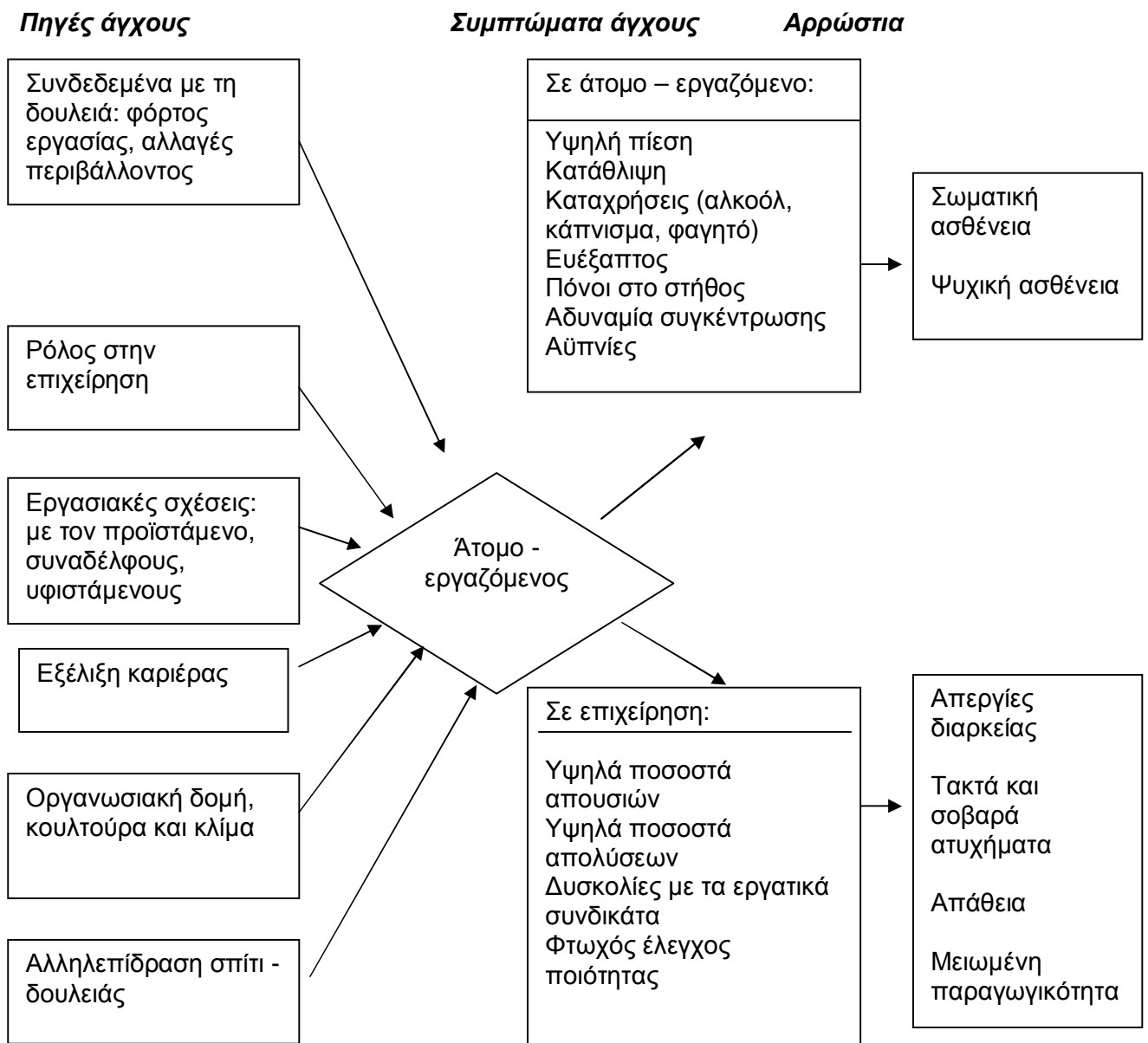
Οι αλλαγές αυτές (Σ ή Ε) επηρεάζουν τη ζωή των εργαζομένων, οι οποίοι δεν τις έχουν επιλέξει και δεν είναι προετοιμασμένοι ψυχολογικά για να τις αντιμετωπίσουν. Οι πιο συνηθισμένοι φόβοι σε αυτές τις περιπτώσεις είναι (Cartwright, Cooper, 1997):

- Χαμένη ταυτότητα, μεγάλο μέγεθος εταιρίας

- Έλλειψη πληροφόρησης
- Φόβος για απώλεια δουλείας ή βλαπτική μεταβολή στον εργασιακό χώρο
- Μετάθεση
- Απώλεια κύρους και δύναμης στον εργασιακό χώρο
- Αβέβαιη καριέρα
- Αλλαγή στους συνήθεις κανόνες
- Αλλαγή συναδέλφων, ανώτερων
- Διφορούμενα συστήματα, ρόλοι και διαδικασίες
- Απαξίωση ικανοτήτων
- Αλλαγή στη κουλτούρα
- Αυξημένος φόρτος εργασίας

Εκείνο που προέχει όμως περισσότερο όταν εξετάζουμε τα συναισθήματα των εργαζομένων πριν, κατά τη διάρκεια και μετά από μία συγχώνευση / εξαγορά, είναι οι πηγές από τις οποίες προέρχονται αυτά και οι επιπτώσεις που έχουν τόσο στο άτομο – εργαζόμενο όσο και στην ίδια την επιχείρηση στο σύνολό της. Έτσι, κάποιος μπορεί να διαγνώσει τα σημάδια της έντονης συναισθηματικής αντίδρασης και να προβεί έγκαιρα στις κατάλληλες ενέργειες για να διορθώσει την κατάσταση. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι πηγές του επαγγελματικού άγχους-της συναισθηματικής φόρτισης.

ΣΧΗΜΑ 10: Πηγές και συμπτώματα επαγγελματικής συναισθηματικής φόρτισης



Πηγή: Cartwright, Cooper, (p. 51, 2001)

Κεφάλαιο 5. Μελέτη - Παρουσίαση μιας πραγματικής περίπτωσης. Διαδικασία Συγχώνευσης της Panafon - Vodafone με την Unifon

5.1. Γενικά για το κλάδο των Τηλεπικοινωνιών

Η παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα ξεκίνησε τον Ιούλιο του 1993. Στο χρονικό διάστημα που μεσολάβησε, η αγορά της κινητής τηλεφωνίας αναπτύχθηκε με ταχύτατους ρυθμούς, ώστε στις 31.12.2000 οι κάτοχοι κινητών τηλεφώνων στην Ελλάδα να ξεπερνούν τους 5.932.500, που αντιπροσωπεύει βαθμό διείσδυσης της τάξεως του 56%. Παράλληλα, κατά την περίοδο αυτή τα άλματα της τεχνολογίας ήταν τέτοια ώστε οι περισσότεροι από τους κατόχους κινητών τηλεφώνων σήμερα διαθέτουν σύγχρονες συσκευές, έχουν κάλυψη στο σημαντικότερο τμήμα της επικράτειας αλλά και διεθνώς και υποστηρίζονται από πλήθος συμπληρωματικών υπηρεσιών που διαρκώς αυξάνονται και αναβαθμίζονται.

Η παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα μπορεί να γίνει μόνο κατόπιν αδείας από τον Υπουργό Μεταφορών και Επικοινωνιών ή δήλωσης που υποβάλλεται και εγκρίνεται από την Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών (βλ. κεφ. 8 Θεσμικό Πλαίσιο). Οι πρώτες άδειες εκχωρήθηκαν το 1992 στις PANAFON - VODAFONE και ΣΤΕΤ Ελλάς για την εγκατάσταση και την λειτουργία δικτύου GSM 900. Το 1995 εκχωρήθηκε η τρίτη άδεια στον Ο.Τ.Ε. για την εγκατάσταση και την λειτουργία δικτύου GSM 1800 στην Ελλάδα. Παρά την σχετικά αργοπορημένη εισαγωγή της κινητής τηλεφωνίας στην

Ελλάδα, η αγορά αναπτύσσεται παράλληλα με τις άλλες αγορές της Δυτικής Ευρώπης.

Η διαμόρφωση των μεριδίων αγοράς είναι συνάρτηση αφενός της δυναμικής των εταιριών κινητής τηλεφωνίας PANAΦON - VODAFONE, STET Ελλάς και COSMOTE και αφετέρου της ποιότητας και ανταγωνιστικότητας των διατιθέμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η PANAΦON - VODAFONE είναι η κυρίαρχη εταιρία παροχής υπηρεσιών κινητής τηλεπικοινωνίας στην Ελλάδα. Σε επίπεδο μεριδίου αγοράς η PANAΦON - VODAFONE έχει διατηρήσει την πρώτη θέση καθ' όλο το διάστημα ύπαρξης υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, κυμάνθηκε μεταξύ 37,5% και 60,2% της αγοράς για την περίοδο 1995-2000. Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθεται η εξέλιξη των μεριδίων αγοράς των 3 εταιριών κινητής τηλεφωνίας που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα:

ΣΧΗΜΑ 11: Σύγκριση των μεριδίων αγοράς

Μερίδιο Αγοράς	1995	1996	1997	1998	1999	2000
PANAΦON	54,3%	60,2%	58,3%	51,9%	42,7%	37,5%
VODAFONE						
STET HELLAS	45,7%	39,8%	41,7%	33,5%	30,4%	27,7%
COSMOTE	0,0%	0,0%	0,0%	14,6%	26,9%	34,7%

Με βάση δημοσιευμένες στον τύπο πληροφορίες, η PANAΦON - VODAFONE στις 31 Δεκεμβρίου 2000 είχε συνολικά 2.226.169 πελάτες (μερίδιο αγοράς 37,5%), η COSMOTE 2.061.011 πελάτες, (μερίδιο αγοράς 34,7%) και η ΣΤΕΤ Ελλάς 1.645.392 πελάτες, (μερίδιο αγοράς 27,7%).

5.2. Στοιχεία για την Panafon – Vodafone

Η Εταιρία εκτιμά ότι η έμπειρη ομάδα διευθυντικών στελεχών της και οι καλές σχέσεις με τους Εμπορικούς Συνεργάτες και μετόχους της, θα της δώσουν την ικανότητα να συνεχίσει να ηγείται της Ελληνικής αγοράς. Η Εταιρία πιστεύει ότι η συνεργασία της με τους Εμπορικούς Συνεργάτες και το δίκτυο διάθεσης μέσω καταστημάτων λιανικής πώλησης, της έχει παράσχει και θα συνεχίσει να της παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όσον αφορά την απόκτηση νέων πελατών.

Ο ρόλος, των δικτύων κινητής τηλεφωνίας στη διαμόρφωση των μεριδίων αγοράς των εμπορικών συνεργατών είναι σημαντικός. Η UNIFON, εκμεταλλεζόμενη με τον καλύτερο τρόπο την υψηλή ποιότητα αλλά και την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της PANAΦON - VODAFONE (του ηγέτη της αγοράς), είχε καταφέρει να αποσπάσει μερίδιο στη συνολική αγορά της κινητής τηλεφωνίας που κυμαινόταν στα επίπεδα του 11,5%.

Η έκτακτη Γενική Συνέλευση των μετόχων της PANAΦON - VODAFONE, στη συνεδρίασή της στις 4.4.2001 αποδεχόμενη την εισήγηση του Διοικητικού Συμβουλίου και μετά την ακρόαση σχετικής έκθεσης αυτού, ενέκρινε τη Σύμβαση Συγχώνευσης δια απορροφήσεως της UNIFON Α.Ε. από την

PANAFON A.E. Στην εν λόγω Γενική Συνέλευση παραστάθηκαν μέτοχοι που εκπροσωπούν το 81,94% του συνόλου των μετόχων. Υπέρ της συγχώνευσης ψήφισε το σύνολο των μετόχων που εκπροσωπήθηκαν στην Έκτακτη Γενική Συνέλευση.

Η συγχώνευση και όλες οι σχετικές νόμιμες ενέργειες για την υλοποίησή της ενεκρίθησαν και από την Γενική Συνέλευση της UNIFON A.E. που έγινε στις 4.4.2001 και στην οποία εκπροσωπήθηκε το 75,24% του συνόλου των μετόχων. Υπέρ της συγχώνευσης ψήφισε το 75,22% του συνόλου των μετόχων (ή το 99,98% των μετόχων που εκπροσωπήθηκαν στην Έκτακτη Γενική Συνέλευση).

Ο σκοπός της Εταιρίας μετά τη συγχώνευση έχει ως εξής:

1. Η εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων κινητής τηλεφωνίας κυψελωτής μορφής, καθώς και η μελέτη, σχεδιασμός, εγκατάσταση και λειτουργία τηλεπικοινωνιακών συστημάτων (στο εξής "τα Συστήματα")
2. Η προμήθεια και / ή διανομή του εξοπλισμού κλπ. που χρησιμοποιείται σε σχέση με τα συστήματα
3. Η εγκατάσταση και λειτουργία μονάδων για την υποστήριξη των συστημάτων
4. Η παροχή υπηρεσιών τηλεπικοινωνίας και προστιθέμενης αξίας μέσω των Συστημάτων, καθώς και η παροχή συμβουλευτικών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών σχετικά με τον σχεδιασμό, εγκατάσταση και λειτουργία τηλεπικοινωνιακών συστημάτων διαφορετικών τεχνολογιών

5. Η προμήθεια, εμπορία και διανομή τηλεφωνικών συσκευών, παντός είδους τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού, και εν γένει δικτύων μεταφοράς ήχου, εικόνας και δεδομένων, και προϊόντων επικοινωνίας, ανταλλακτικών και εξαρτημάτων αυτών, που χρησιμοποιούνται σε σχέση με την παροχή των ως άνω αναφερομένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, καθώς και η ανάπτυξη, παραγωγή και διάθεση λογισμικού (software) για την λειτουργία των ανωτέρω.
6. Η ανάπτυξη, παραγωγή και εκμετάλλευση software (λογισμικού) σχετικού με τις τηλεπικοινωνίες.
7. Η παροχή υπηρεσιών εγκατάστασης, επισκευής και εν γένει τεχνικής υποστήριξης των παραπάνω προϊόντων.

5.3. Ανθρώπινο Δυναμικό

ν Στοιχεία για την PANAFON – VODAFONE πριν τη συγχώνευση

Η PANAFON - VODAFONE πιστεύει ότι ο σωστός χειρισμός των θεμάτων προσωπικού έχει θετική επίδραση στην ποιότητα των υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση που παρέχει στους πελάτες της αλλά και στο κόστος λειτουργίας της. Η Εταιρία θεωρεί ότι το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αποτελείται από άρτια καταρτισμένα στελέχη που διακρίνονται για τον επαγγελματισμό τους, είναι ένα από τα κυριότερα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Επενδύοντας σημαντικά στο προσωπικό της μέσω προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης, επιβραβεύσεις παραγωγικότητας και άλλων μεθόδων, η PANAFON - VODAFONE έχει καταφέρει να αναπτύσσει και να διαθέτει τους κατάλληλους ανθρώπους στην κατάλληλη θέση ώστε να

επιτυγχάνει τους στόχους της. Το σύστημα επιβράβευσης της Εταιρίας είναι βασισμένο σε κριτήρια απόδοσης. Η αφοσίωση του προσωπικού της διαπιστώνεται μέσω ερευνών που διεξάγονται εσωτερικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ιδιότητες των ανθρώπων της που κρίνονται άκρως απαραίτητα για την επιτυχία της εταιρίας αξιολογούνται και βελτιώνονται συνεχώς μέσω του συστήματος Διοίκησης της Απόδοσης της Εταιρίας. Οι μελλοντικές ανάγκες εκπαίδευσης των ανθρώπων της, προκύπτουν από σχετικές αναλύσεις και έρευνες που πραγματοποιούνται.

Στις 31 Δεκεμβρίου 2000 η Εταιρία και η θυγατρικές της PANAΦON ΕΜΠΟΡΙΚΗ και PANAΦON ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ απασχολούσαν συνολικά 1.673 άτομα μόνιμο προσωπικό. Η ανάλυση του προσωπικού κατά τμήμα στις 31.12.2000 παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΣΧΗΜΑ 12: Κατανομή εργαζομένων PANAΦON - VODAFONE

<i>Διεύθυνση</i>	<i>Αριθμός Εργαζομένων</i>
Οικονομικό	184
Εμπορικό	237
Πληροφορικής	148
Διαχείρισης Έργων και Προμηθειών	48
Τεχνικό	212
Εκμετάλλευσης	361
Υπόλοιπες Διευθύνσεις	483
ΣΥΝΟΛΟ	1.673

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η εξέλιξη του μέσου όρου του προσωπικού της PANAΦON - VODAFONE και των αμοιβών και εξόδων αυτού, όπως υπολογίζεται και παρατίθεται στα Προσαρτήματα της Εταιρίας.

ΣΧΗΜΑ 13: Εξέλιξη εξόδων του μέσου όρου του προσωπικού PANAΦON - VODAFONE

	1/1/94- 31/12/ 94	1/1/95- 31/12/ 95	1/1/96- 31/12/ 96	1/1/97- 31/12/ 97	1/1/98- 31/3/9 9	1/4/99- 31/12/ 00
Μέσος αριθμός εργαζομένων	211	301	386	509	677	1.028
Μισθοί (Δρχ. εκατ.)	1.607	1.800	2.461	3.597	6.710	7.155
Εργοδοτικές εισφορές, επιβαρύνσεις & βοηθήματα (Δρχ. εκατ.)	237	558	753	856	1.654	2.767
ΣΥΝΟΛΟ (Δρχ. εκατ.)	1.844	2.358	3.214	4.453	8.364	9.922

Όλοι οι εργαζόμενοι της Εταιρίας συνάπτουν συμβόλαιο συνεργασίας το οποίο μπορεί να καταγγελθεί ελεύθερα από οποιοδήποτε από τα συμβαλλόμενα μέρη, αλλά απαγορεύει στους εργαζόμενους να ανταγωνιστούν την Εταιρία ή να εργασθούν σε ανταγωνιστή της Εταιρίας για περίοδο ενός έτους μετά τη λήξη της απασχόλησής τους.

Η Ελληνική νομοθεσία δεν επιτρέπει την απόλυση πέραν του 2% του μέσου αριθμού εργαζομένων ανά μήνα. Η Εταιρία δεν έχει ιστορικό απεργιών ή στάσεων εργασίας και δεν υπάρχει καμία δικαστική υπόθεση που να αφορά

εργασιακά θέματα. Οι σχέσεις της Εταιρίας με τους εργαζομένους χαρακτηρίζονται ως άριστες.

ν Στοιχεία για την UNIFON πριν τη συγχώνευση

Η UNIFON την 31.12.1999 απασχολούσε 831 άτομα προσωπικό, εκ των οποίων 84 είναι απόφοιτοι ανωτέρων και ανωτάτων σχολών. Αναλυτικότερα, η εξέλιξη του μέσου όρου του προσωπικού της UNIFON την τελευταία πενταετία απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα:

ΣΧΗΜΑ 14: Εξέλιξη και κατανομή του προσωπικού της UNIFON

Διεύθυνση	1995	1996	1997	1998	1999
Γενική Διεύθυνση	5	5	5	2	11
Διοικητικές Υπηρεσίες	45	79	139	204	265
Εμπορική Διεύθυνση	10	12	15	76	42
Οικονομική Διεύθυνση	6	8	12	37	54
Αλυσίδα E-MOTION	0	0	0	131	459
Σύνολο Προσωπικού	66	104	171	450	831

Σημειώνεται ότι για λόγους σύγκρισης, τα στοιχεία των ετών 1995-1997, περιλαμβάνουν στον αριθμό των εργαζομένων και τους εργαζόμενους στην εταιρία ΠΑΛΜΑΦΟΝ (που απορροφήθηκε από τη UNIFON το 1998). Στα στοιχεία του 1998 και 1999 περιλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της αλυσίδας E-MOTION.

Η διοίκηση της UNIFON δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και φροντίζει για την διασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας για το προσωπικό. Επίσης η UNIFON φροντίζει για τη συνεχή βελτίωση της κατάρτισης των εργαζομένων οργανώνοντας εκπαιδευτικά σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα.

ν Στοιχεία για την νέα ενοποιημένη επιχείρηση

Το ανθρώπινο δυναμικό της PANAΦON - VODAFONE μετά από την απορρόφηση της UNIFON, ανέρχεται σε 2.381 άτομα. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ο αριθμός των εργαζομένων, μετά τη συγχώνευση:

ΣΧΗΜΑ 15: Κατανομή προσωπικού της ενοποιημένης επιχείρησης

<i>Διεύθυνση</i>	<i>Αριθμός Εργαζομένων</i>
<i>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ MARKETING</i>	<i>50</i>
<i>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ</i>	<i>648</i>
<i>ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ</i>	<i>230</i>
<i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ</i>	<i>209</i>
<i>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ & ΔΙΕΘΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</i>	<i>42</i>
<i>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΟΜΙΛΟΥ</i>	<i>5</i>
<i>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΩΝ & ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ</i>	<i>95</i>
<i>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡ. ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</i>	<i>45</i>
<i>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ</i>	<i>387</i>
<i>ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ (ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ)</i>	<i>19</i>
<i>ΤΕΧΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ (ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ)</i>	<i>165</i>
<i>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ</i>	<i>403</i>
<i>ΛΟΙΠΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ</i>	<i>98</i>
ΣΥΝΟΛΟ	2.395

Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία & Περιορισμοί έρευνας

6.1. Εισαγωγή

Η εμπειρική προσέγγιση και παρουσίαση της συγχώνευσης μεταξύ των εταιριών PANAΦON – VODAFONE και UNIFON αποσκοπεί στους παρακάτω στόχους ακολουθώντας συγκεκριμένη μεθοδολογία.

Στόχος της εμπειρικής έρευνας ήταν:

- Να εξετασθεί μια πραγματική περίπτωση συγχώνευσης στα ελληνικά δεδομένα
- Να επικεντρωθεί η προσοχή στον τρόπο με τον οποίο οι υπάλληλοι των εταιριών βίωσαν την επιχειρησιακή αλλαγή
- Να διαγνωσθούν, μέσα από την καταγραφή των απόψεων των ερωτώμενων, οι παράγοντες που επηρέασαν την πορεία της συγχώνευσης
- Να εξετασθεί κυρίως η σημασία της ενημέρωσης αλλά και του ρόλου των στελεχών στην επιτυχή έκβαση της συγχώνευσης

6.2. Μεθοδολογία έρευνας

Ως μέθοδος λήψης των απαραίτητων πληροφοριών επελέγη η συνέντευξη με ανώτερα στελέχη και η συμπλήρωση ερωτηματολογίων από εργαζόμενους και μεσαία στελέχη. Ο συνδυαστικός αυτός τρόπος συλλογής πληροφοριών, θεωρήθηκε ως ο καταλληλότερος για τη δημιουργία μιας όσο το δυνατόν ολοκληρωμένης παρουσίασης των απόψεων όλων των βαθμίδων, για τη συγχώνευση αυτή. Η συνέντευξη δίνει το περιθώριο για μια πιο ελεύθερη και

ευέλικτη συζήτηση, η οποία εκτός από απαντήσεις στα βασικά ερωτήματα, θα αποφέρει και επιπλέον, χρήσιμες λεπτομέρειες που θα προσφέρουν εποικοδομητικά στη έρευνα. Από την άλλη μεριά, η συμπλήρωση ερωτηματολογίων κρίθηκε ως το πιο αποτελεσματικό μέσο προσέγγισης των εργαζομένων γιατί έτσι μπορούν τα στοιχεία να συλλεγούν, να συγκριθούν και να προσφέρουν έγκυρα, ακριβέστερα, και εύκολα κάποια γενικά συμπεράσματα. Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο, καθορίστηκε το είδος των πληροφοριών που έπρεπε να συλλεγούν και στη συνέχεια διατυπώθηκαν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις. Η χρήση απλών, κατανοητών ερωτήσεων οδήγησε σε εύκολη και ακριβή συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Σχεδόν όλες οι ερωτήσεις ήταν κλειστές ώστε να εξασφαλιστεί η ευκολία και η ταχύτητα συμπλήρωσης. Μόνο σε δύο περιπτώσεις κρίθηκε αναγκαίο να υπάρξει ανοιχτή συμπληρωματική ερώτηση, ώστε να εκφραστεί ο ερωτώμενος με τη μέγιστη δυνατή ακρίβεια.

Ως βασικά ερωτήματα των συνεντεύξεων και των ερωτηματολογίων είναι:

- αν υπήρξε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους πριν και κατά την περίοδο της συγχώνευσης, πόσο συχνά και ποιες ήταν οι πηγές πληροφόρησης
- ποιες ήταν οι αντιδράσεις των εργαζομένων, το κλίμα προσαρμογής και συνεργασίας
- ποιες οι συνέπειες για τους εργαζόμενους (π,χ οικειοθελής αποχωρήσεις με ή χωρίς παροχή κινήτρων, εσωτερικές μετακινήσεις)
- αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διοίκηση χειρίστηκε αποτελεσματικά την όλη διαδικασία, αν όχι που υστερούσε

(στο παράρτημα, στο μέρος β', υπάρχει το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε)

Αρχικός στόχος ήταν η άμεση συμπλήρωση και συλλογή των ερωτηματολογίων, γεγονός το οποίο δεν κατέστη εφικτό. Τα ερωτηματολόγια αφέθηκαν στο χώρο εργασίας και σε κάποιο κενό της εργασίας τους, το συμπλήρωσαν τα κατάλληλα άτομα. Υπήρξε δυσκολία στην συλλογή των ερωτηματολογίων λόγω φόρτου εργασίας. Παρ' όλα αυτά, η γενική εικόνα από την πραγματοποίηση της έρευνας ήταν πολύ θετική και αυτό γιατί στη προσπάθεια αυτή, τα άτομα της συγκεκριμένης εταιρίας συνεργάστηκαν με προθυμία, βοηθώντας καταλυτικά στην εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας. Οι υπάλληλοι και τα στελέχη ήταν κατ' αρχήν επιφυλακτικοί και συμμετείχαν στη διαδικασία μετά τη διαβεβαίωση ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία και αυτό γιατί ίσως οι ειλικρινείς απαντήσεις τους να προσβάλλουν τη διοίκηση. Η συγχώνευση είναι ένα πολύ ευαίσθητο θέμα που δύσκολα το ξεπερνούν οι εργαζόμενοι και αυτός είναι ένας σημαντικός λόγος που δεν εξυπηρετεί την εταιρία να τους αποσπά από την εργασία τους για να τους το ξαναθυμίζει απαντώντας ερωτήσεις για τη διαδικασία αυτή. Παρότι επομένως το θέμα ήταν πολύ ευαίσθητο και ιδιάζον, η κατανόηση των υπευθύνων βοήθησε αποτελεσματικά στην πραγματοποίηση της έρευνας.

Το μέρος αυτό της έρευνας αφορά τη συμπλήρωση 114 ερωτηματολογίων (5% του συνόλου των υπαλλήλων), 89 εργαζόμενοι και 25 μεσαία στελέχη, των οποίων οι εμπειρίες είναι χρήσιμες για την παρουσίαση της πραγματικής εικόνας, της εικόνας του πως βίωσε και η άλλη πλευρά τη συγχώνευση αυτή,

πως επηρεάστηκαν και πως αντέδρασαν. Τα άτομα αυτά προέρχονται από τις εξής διευθύνσεις: Οικονομική Διεύθυνση, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Τεχνική Διεύθυνση Πληροφορικής.

6.3. Περιορισμοί έρευνας

Αρχικά είχε αποφασιστεί ότι θα έπρεπε να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις με 4 ανώτερα στελέχη διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα όσον αφορά την ανώτερη διοίκηση. Έπειτα όμως από επικοινωνία μαζί τους, κρίθηκε σκόπιμο να πραγματοποιηθεί μια βασική συνέντευξη με το στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο ασχολείται μόνο με τα θέματα τα οποία ενδιέφεραν την έρευνα αυτή, δηλαδή θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνδυασμό με τη δεδομένη συγχώνευση. Έτσι αποφασίστηκε ένας περιορισμός του δείγματος (sample limitation) και αυτό γιατί τα στοιχεία που θα ληφθούν θα είναι σίγουρα πιο ακριβή χωρίς βέβαια να παραμελείται η άποψη και των άλλων στελεχών, των οποίων όμως οι πληροφορίες και εμπειρίες στο συγκεκριμένο θέμα είναι περιορισμένες γιατί αναφέρονται σε άλλες πτυχές της συγχώνευσης, διαφορετικές από το Ανθρώπινο Δυναμικό. Επομένως εδώ θα παρατεθούν τα στοιχεία της συνέντευξης του ενός μόνο ανώτατου στελέχους, στην οποία όμως θα περιλαμβάνονται και όλες οι άλλες πληροφορίες που συνέλεξα από συζητήσεις με τα ανώτατα στελέχη άλλων τμημάτων.

Κεφάλαιο 7. Αποτελέσματα Έρευνας

Στις παραγράφους που ακολουθούν παρουσιάζονται τα κύρια σημεία της έρευνας αναφορικά με τη συνέντευξη του ανώτατου στελέχους και τα ερωτηματολόγια των εργαζομένων και μεσαίων στελεχών.

7.1. Αποτελέσματα συνέντευξης

A) Χρόνος & τρόπος κοινοποίησης της διαδικασίας

Η ενημέρωση προς του εργαζόμενους για το τι πρόκειται να ακολουθήσει έγινε 3 μήνες πριν την πραγματοποίηση της συμφωνίας από τη Δ.Α.Δ. Η πληροφόρηση ήταν γραπτή και πραγματοποιήθηκε λίγες φορές, αλλά ήταν πλήρης και ουσιαστική.

B) Αντιδράσεις & κλίμα μεταξύ εργαζομένων μετά την κοινοποίηση

Οι αντιδράσεις των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση ποικίλαν από θετικές, αρνητικές ως αδιάφορες. Γενικά έντονες αντιδραστικές συμπεριφορές από τη μεριά των εργαζομένων δεν υπήρχαν, όπως προαναφέραμε. Το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση πέρασε από διάφορα στάδια. Υπήρχαν περιπτώσεις θετικού, αρνητικού και αδιάφορου κλίματος. Υπήρξε μια κλιμάκωση συναισθημάτων ανάλογα με τη σταδιακή ενημέρωση και επικοινωνία.

Σε μερικά τμήματα οι σχέσεις δεν επηρεάστηκαν καθόλου και αυτό γιατί δεν είχαν μεταφορά εργαζομένων. Το ομαδικό πνεύμα κυριαρχούσε στις συνεργασίες και αυτό εξαρτήθηκε κυρίως από την σωστή ενημέρωση και

συζήτηση για τα διάφορα θέματα που αφορούσαν τους εργαζομένους σχετικά με την ενοποίηση, έτσι ώστε να μειωθεί η ανασφάλεια τους και να είναι διατεθειμένοι να συνεργαστούν σκεπτόμενοι το κοινό συμφέρον.

Γ) Διαδικασία κοινοποίησης & επιδράσεις

Η έγκαιρη, έγκυρη και ειλικρινής πληροφόρηση, οι ομιλίες, οι συνεντεύξεις με εργαζόμενους βοήθησαν στην ύπαρξη μιας γενικής θετικής εικόνας και στην εξομάλυνση των περιορισμένων περιπτώσεων αρνητικού κλίματος. Η ενοποίηση και η συνεργασία των εργαζομένων, όταν αφορούσε τη μεταφορά ενός ή δυο ατόμων ήταν αποτελεσματική και χωρίς προβλήματα προσαρμογής, όταν όμως αφορούσε πολλά άτομα ήταν δύσκολη στην αρχή γιατί δεν μπορούσαν να αποφευχθούν οι κλίκες. Οι line managers εκπαιδεύτηκαν όμως κατάλληλα για να αντιμετωπίζουν δίκαια και αντικειμενικά όλους τους εργαζόμενους. Έτσι σταδιακά οι σχέσεις έγιναν άριστες ενώ ταυτόχρονα υπήρχε και υγιής ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων που οδήγησε σε αποτελεσματικότερη συνεργασία.

Δ) Μέθοδοι μείωσης προσωπικού

Όσον αφορά τώρα τις μεθόδους μείωσης προσωπικού, εφαρμόστηκαν με κύριο άξονα και μέλημα το συμφέρον και την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Όταν έγινε το εγχείρημα η ενοποιημένη εταιρία δεν ρώτησε ποιος θέλει να φύγει γιατί τότε θα αποχωρούσαν οι καλοί εργαζόμενοι, παρ' όλα αυτά υπήρχαν οικειοθελείς αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων αλλά λίγες, ενώ σπάνιες ήταν οι περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων με παροχή κινήτρων. Και οι δυο αυτές περιπτώσεις παρουσίασαν την ίδια συχνότητα

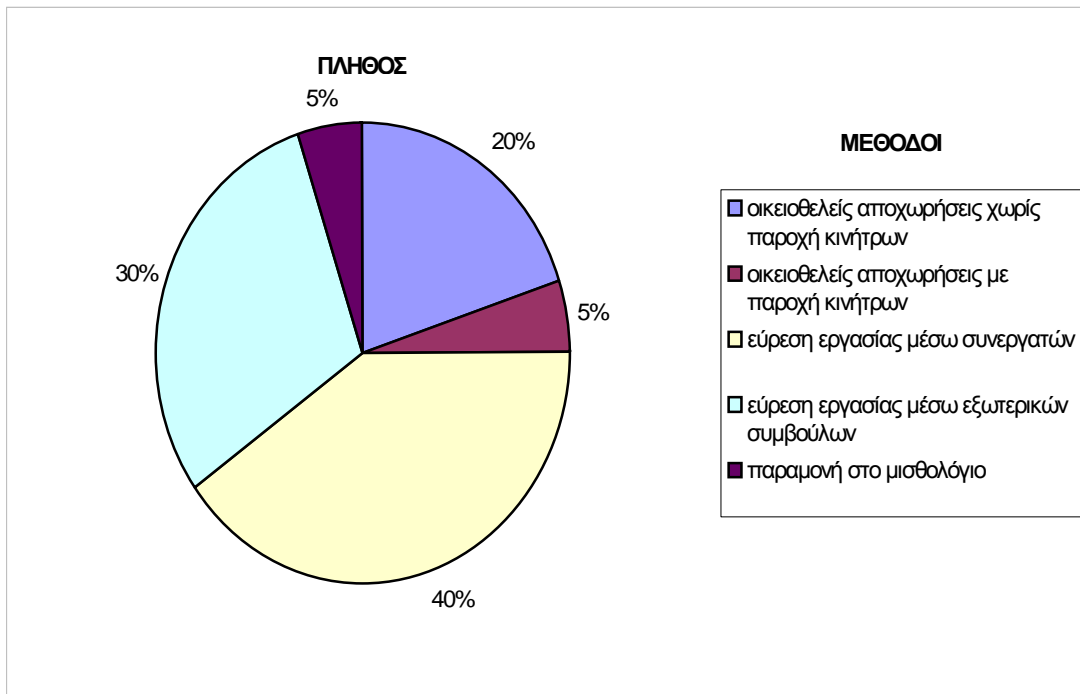
τόσο στους απλούς εργαζόμενους όσο και στα στελέχη, δεν χειρίστηκε δηλαδή η διοίκηση διαφορετικά κάποιες συγκεκριμένες βαθμίδες εργαζομένων, δεν υπήρχαν διακρίσεις εις βάρος κάποιων άλλων.

Στη προσπάθεια μείωσης του προσωπικού η νέα ενοποιημένη εταιρία συνεργάστηκε με άλλες π.χ. προμηθευτές της, ώστε να βρει κατάλληλη δουλειά σε άτομα που έπρεπε να αποχωρήσουν λόγω περικοπών.

Επίσης χρησιμοποίησε εξωτερικούς συμβούλους για εύρεση εργασίας σε εργαζομένους της, με δικά της έξοδα.

Μια άλλη μέθοδος εξομάλυνσης των αρνητικών συνεπειών λόγω αναγκαστικών αποχωρήσεων από την επιχείρηση, είναι η παραμονή στο μισθολόγιο ατόμων που απολύθηκαν χωρίς παρ' όλα αυτά να συνεχίζουν να εργάζονται στην νέα επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή μπορεί να κρατήσει από ένα μήνα έως ότου χρειαστεί, σε ιδιαίζουσες περιπτώσεις. Τα κριτήρια για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου εύρεσης εργασίας είναι αντικειμενικά όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, θέση εργασίας, απόδοση στην εργασία, χρόνος παραμονής στην εταιρία, αντικείμενο εργασίας, υγεία κ.α.

ΣΧΗΜΑ 16: Μέθοδοι μείωσης προσωπικού



Τέλος, καιρό πριν την πραγματοποίηση του εγχειρήματος, η συσσώρευση εργαζομένων επιχειρήθηκε να αντιμετωπιστεί επίσης και με άλλο τρόπο, με τη παγιοποίηση των προσλήψεων, γεγονός που προστάτευσε τους εργαζομένους από τις ενδεχόμενες μελλοντικές απολύσεις.

E) Εσωτερικές μετακινήσεις

Εκτός από τις περιπτώσεις αποχωρήσεων, υπήρχαν πάρα πολλές εσωτερικές μετακινήσεις. Οι εργαζόμενοι συζήτησαν αρκετά με τους ανωτέρους τους για τις επιθυμίες τους και τα προσόντα τους έτσι ώστε να εξετάσουν αν μπορούν να καλύψουν αποδοτικά άλλες θέσεις εργασίας ώστε να μη χρειαστεί να απολυθούν παλιοί υπάλληλοι αλλά ούτε να προσληφθούν νέοι. Ξεκάθαρα κίνητρα αποδοτικότητας δεν υπήρξαν. Οι εργαζόμενοι που μεταφέρθηκαν στη νέα ενοποιημένη εταιρία κέρδιζαν αυτόματα αναγνώριση

και bonus, πράγματα δεδομένα για τη ήδη μεγάλη και καλά οργανωμένη εταιρία της Panafon - Vodafone.

7.2. Ανάλυση στοιχείων ερωτηματολογίου

Στο παρακάτω πίνακα παρατίθενται τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των ερωτηματολογίων:

[ΣΧΗΜΑ 17](#)

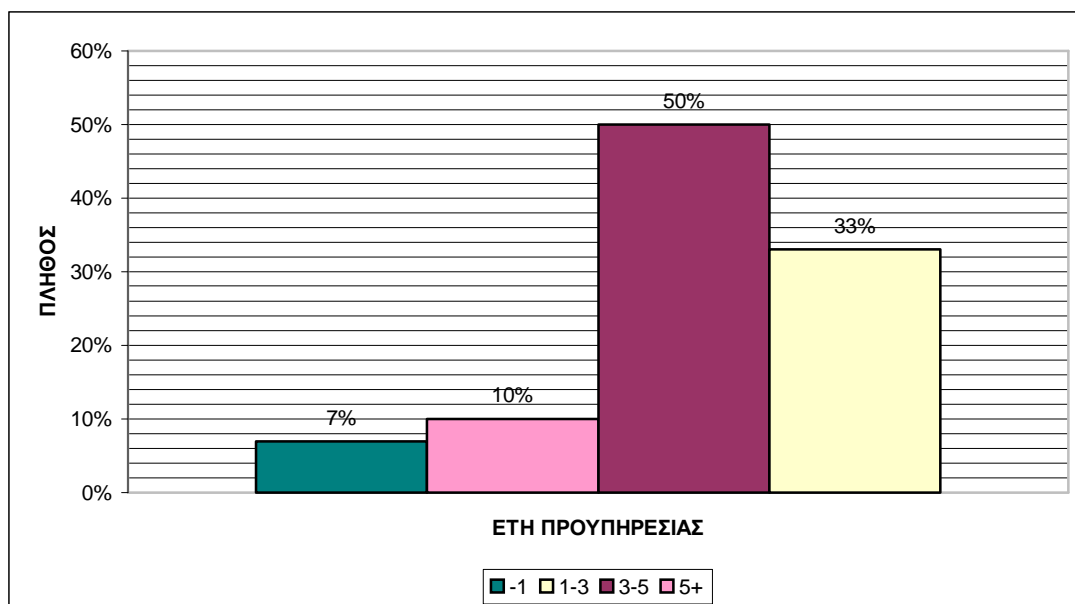
[ΣΧΗΜΑ 18](#)

[ΣΧΗΜΑ 19](#)

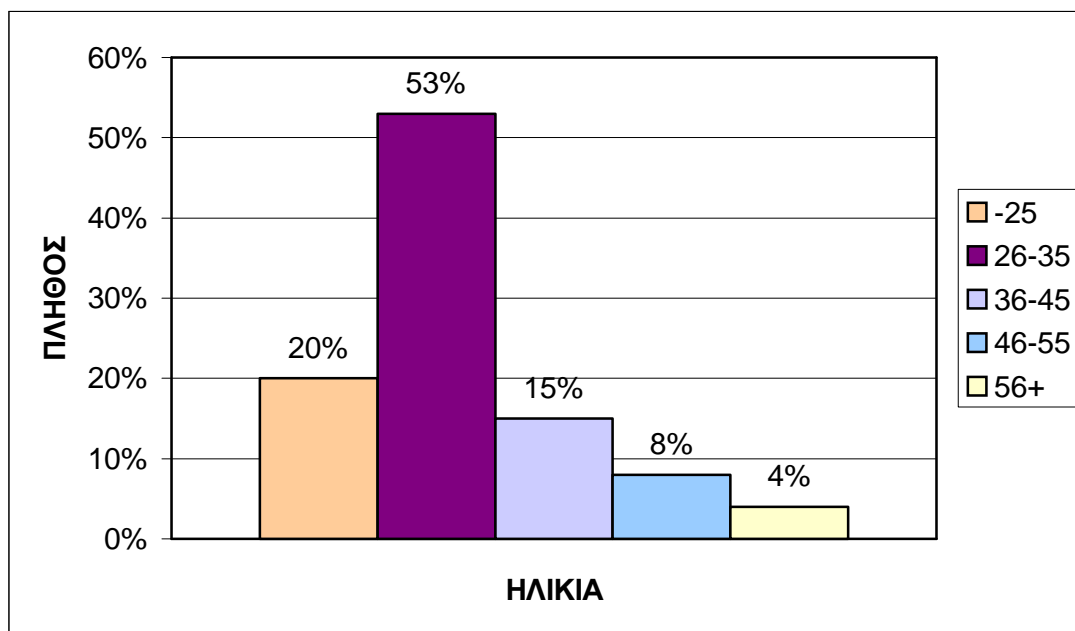
A) Γενικά στοιχεία δείγματος

Τα άτομα που απάντησαν ποικίλαν σε ποσοστό όσον αφορά τόσο τα έτη προϋπηρεσίας όσο και την ηλικία τους. Συγκεκριμένα όμως τα μεγαλύτερα ποσοστά (επικρατούσα τιμή) αφορούσαν άτομα που βρίσκονται στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας από 1 έως 3 χρόνια και είναι σε ηλικία από 25 έως 36 ετών. Το ποσοστό ανδρών και γυναικών είναι το ίδιο χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις από τμήμα σε τμήμα (τα ποσοστά όλων των απαντήσεων παρατίθενται πάνω στο ερωτηματολόγιο που βρίσκεται στο παράρτημα, μέρος β).

ΣΧΗΜΑ 20: Κατανομή πλήθους ερωτηθέντων ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρία



ΣΧΗΜΑ 21: Κατανομή πλήθους ερωτηθέντων ανάλογα με την ηλικία τους



B) Συμπεράσματα

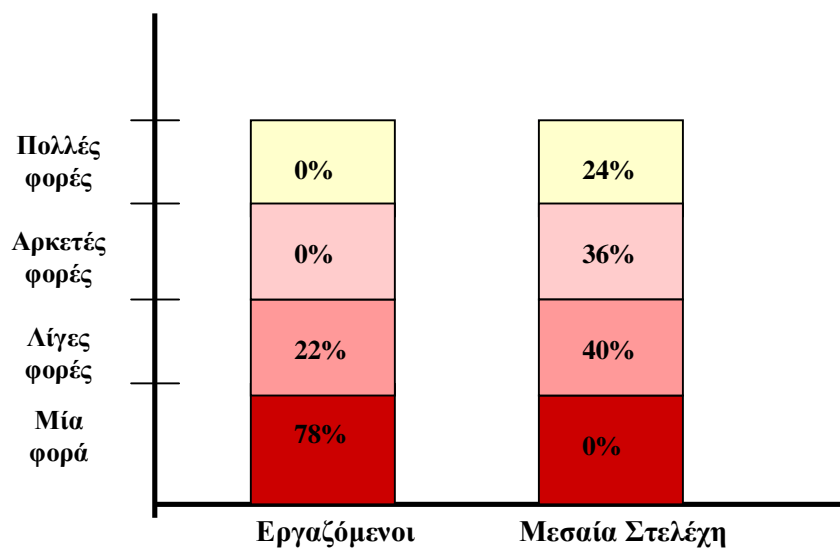
Τα γενικά συμπεράσματα που απορρέουν από τα ερωτηματολόγια σχετίζονται με αυτά των συνεντεύξεων και είναι τα εξής:

- Υπήρχε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους από την ίδια την Διοίκηση, πριν πραγματοποιηθεί η συγχώνευση. Η απάντηση αυτή ήταν ομόφωνη (100%) από τους ερωτώμενους. Κανένας δεν ήταν απληροφόρητος για το εγχείρημα, αντιθέτως ήταν ενήμεροι και μάλιστα από την ίδια την επιχείρηση.
- Η πληροφόρηση δεν ήταν πάρα πολύ συχνή, αλλά ήταν ουσιαστική και περιεκτική. Δεν υπήρχε ενημέρωση για τη παραμικρή λεπτομέρεια του εγχειρήματος, όπως για το κάθε στάδιο που ακολουθούσε η διαδικασία. Ένα ποσοστό 29% απάντησε ότι υπήρχε ενημέρωση για τα στάδια της διαδικασίας, από του οποίους το 10% (11 άτομα) ήταν

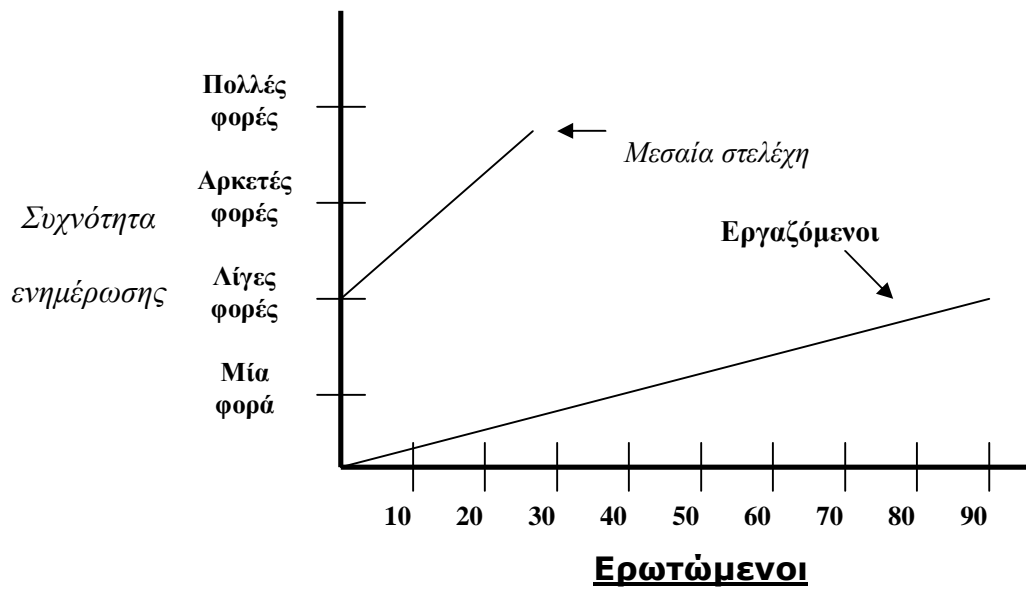
τα μεσαία στελέχη οι οποίοι όντως έπρεπε να είχαν μια μεγαλύτερη ανάμειξη γεγονόσ που απαιτεί αναλυτικότερη πληροφόρηση.

- Οι απαντήσεις των εργαζομένων για τη συχνότητα της ενημέρωσης ήταν μία φορά ή λίγες φορές, ενώ οι απαντήσεις των μεσαίων στελεχών περιελάμβαναν τις επιλογές: λίγες φορές, αρκετές φορές και πολλές φορές. Με τις απαντήσεις αυτές αντιλαμβανόμαστε ότι όσο πιο υψηλά στην ιεραρχία είναι τα άτομα τόσο πιο ενήμεροι πρέπει να είναι γιατί συμμετέχουν στην πραγματοποίηση της επικείμενης αλλαγής. Έχουν λόγο στο σχεδιασμό και στην εξομάλυνση των συνεπειών του εγχειρήματος προς τους εργαζόμενους.

ΣΧΗΜΑ 22: Κατανομή των απαντήσεων όσον αφορά τη συχνότητα της ενημέρωσης

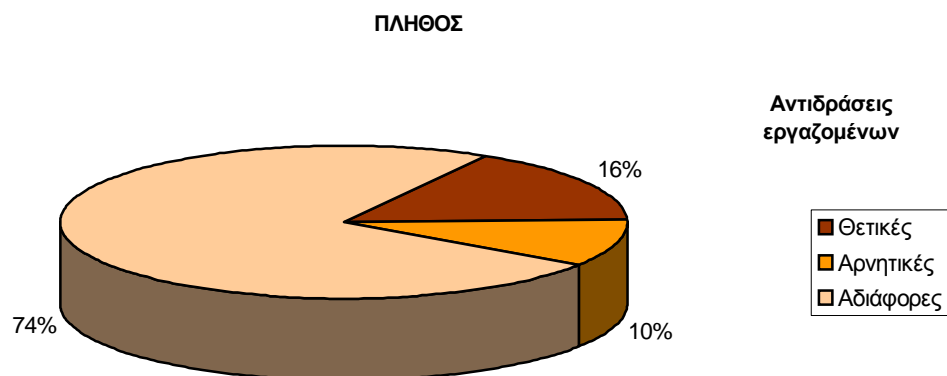


ΣΧΗΜΑ 23: Γραφική αναπαράσταση των απαντήσεων όσον αφορά τη συχνότητα της ενημέρωσης



- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αντέδρασαν αδιάφορα χωρίς έντονες αντιδραστικές συμπεριφορές γιατί δεν είχε άμεση επίδραση στην προσωπική τους εργασία (όπως απολύσεις κ.α.).

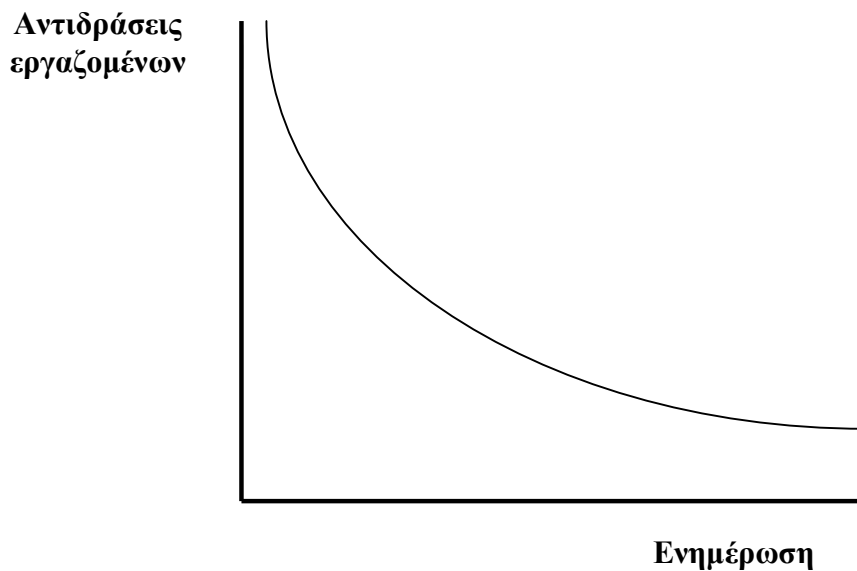
ΣΧΗΜΑ 24: Αντιδράσεις εργαζομένων



Στα ποσοστά αυτά ο διαχωρισμός των απαντήσεων των μεσαίων στελεχών έχει ως εξής: από το 74% (84 άτομα) που υποστήριξαν τις αδιάφορες αντιδράσεις, το 17% (19 άτομα) ήταν μεσαία στελέχη, ενώ

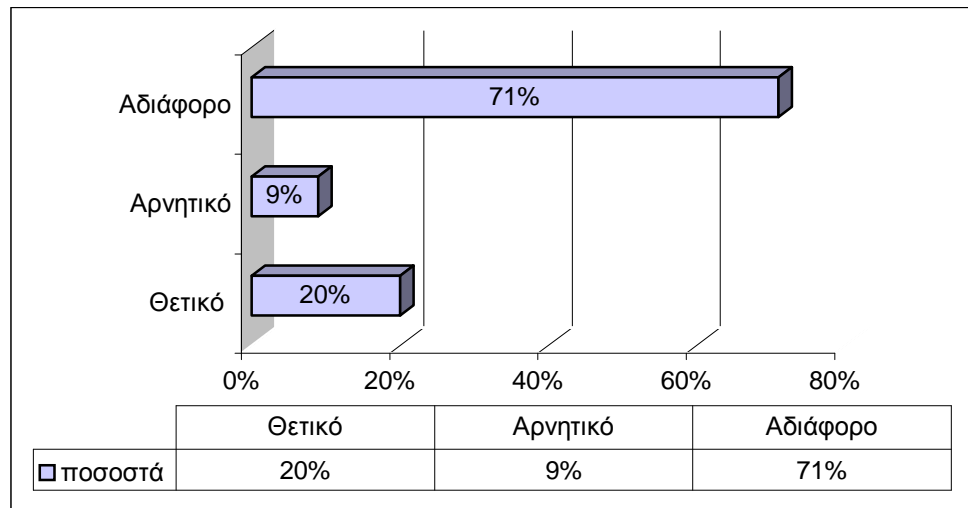
από το 16% (18 άτομα) το 5% (6 άτομα) αποτελούνταν από μεσαία στελέχη που θεώρησαν ότι οι αντιδράσεις των εργαζομένων ήταν θετικές. Όπως προαναφέραμε, δεν υπήρχαν φαινόμενα άρνησης και μη αποδοχής της επιχειρηματικής αυτής αλλαγής από τη μεριά των εργαζομένων και αυτό γιατί η ενημέρωση και η μετάδοση του συναισθήματος στους εργαζομένους ότι συμμετέχουν στην όλη διαδικασία έγινε νωρίς. Όσο πιο έγκαιρη, έγκυρη και περιεκτική είναι η πληροφόρηση, τόσο πιο ανώδυνα είναι τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους, τους απλούς εκτελεστές των αλλαγών. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει την αρνητική σχέση μεταξύ αντιδράσεων και ενημέρωσης:

ΣΧΗΜΑ 25: Σχέση της ενημέρωσης και των αντιδράσεων των εργαζομένων (απεικόνιση τάσης)



- Όσον αφορά το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων, παρατηρούμε ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων χαρακτηρίστηκε ως αδιάφορο.

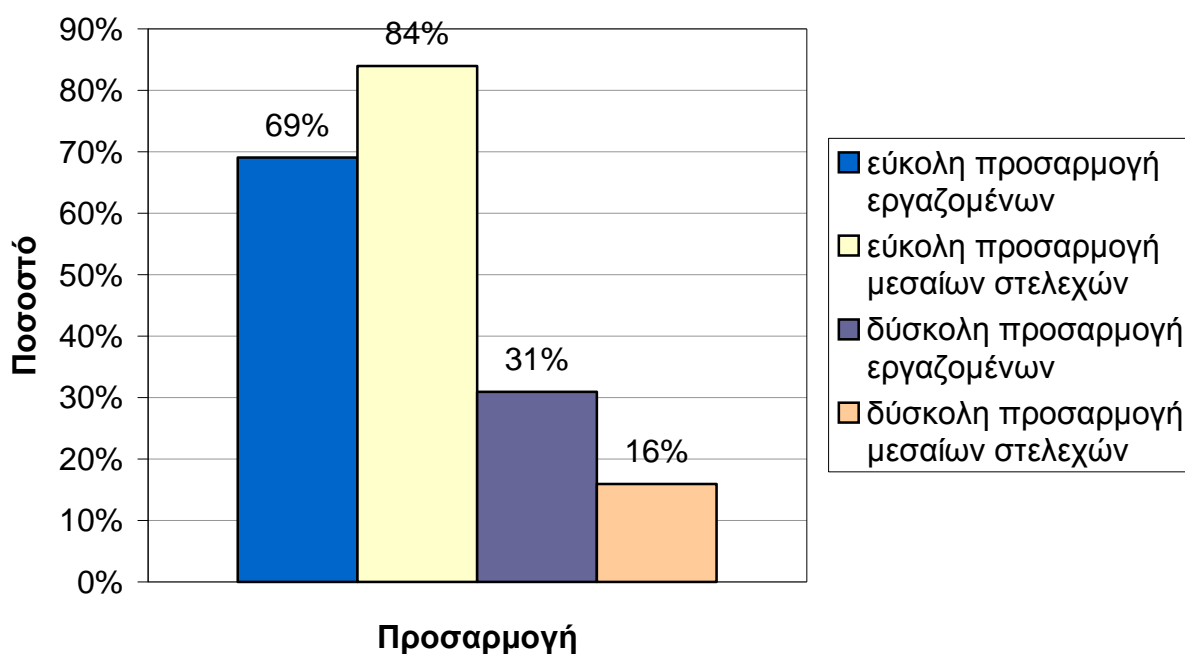
ΣΧΗΜΑ 26: Κλίμα μεταξύ εργαζομένων μετά την ανακοίνωση



Από τους 23 ερωτηθέντες που απάντησαν ότι το κλίμα ήταν θετικό, οι 16 ήταν μεσαία στελέχη, ενώ τα υπόλοιπα 9 μεσαία στελέχη απάντησαν ότι το κλίμα ήταν αδιάφορο.

- Η προσαρμογή των περισσότερων εργαζομένων στις νέες συνθήκες ήταν εύκολη με κάποιες εξαιρέσεις (σύμφωνα με τις απαντήσεις στα ερωτηματολόγια), οι οποίες δείχνουν όντως την δυσκολία τους να εναρμονιστούν στη νέα κατάσταση πραγμάτων ή δείχνουν με αυτό τον τρόπο την αντίδρασή τους. Από τους απλούς εργαζόμενους το 69% απάντησε ότι η προσαρμογή ήταν εύκολη ενώ το 31% απάντησε ότι ήταν δύσκολη. Από τα μεσαία στελέχη το 84% απάντησε ότι ήταν εύκολη η προσαρμογή τους, ενώ το 16% απάντησε ότι ήταν δύσκολη. Παρατηρούμε ότι πολύ μεγάλο ποσοστό από τα μεσαία στελέχη απάντησαν ότι η προσαρμογή τους ήταν εύκολη και αυτό γιατί εμπλέκονται πιο πολύ και από πιο νωρίς στο επιχειρηματικό αυτό τόλμημα. Η ενημέρωση είναι μεγαλύτερη και πιο αναλυτική για τα άτομα αυτά, τα οποία όμως έχουν και μεγαλύτερες ευθύνες, σε σχέση με τους εργαζόμενους, για την επιτυχή έκβαση της αλλαγής αυτής.

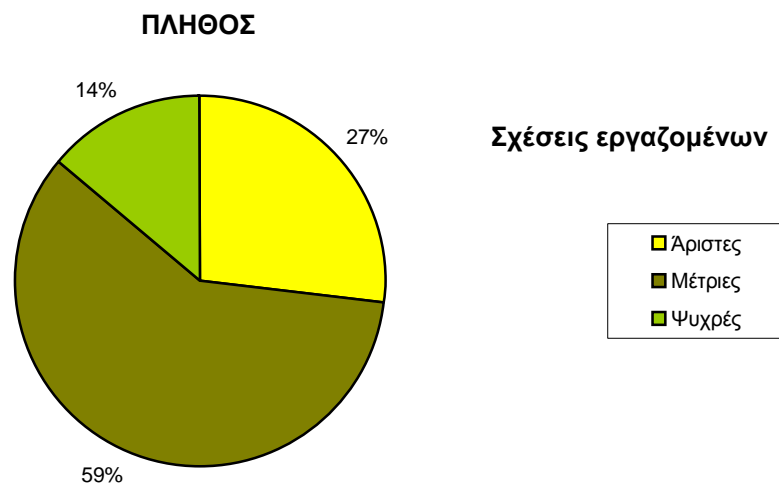
ΣΧΗΜΑ 27: Κατανομή των απαντήσεων όσον αφορά την προσαρμογή των ερωτηθέντων



Επίσης η προσαρμογή θα μπορούσε να συνδυαστεί και να εξετασθεί σε συνδυασμό με τα χρόνια προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη εταιρία. Συνολικά αυτοί που υποστήριξαν ότι η προσαρμογή ήταν δύσκολη αποτελούν το 28% των ερωτηθέντων. Το υπόλοιπο 72% (82 υπάλληλοι: 61 εργαζόμενοι και 21 μεσαία στελέχη), των οποίων η προσαρμογή ήταν εύκολη, αποτελείται κατά ένα μεγάλο ποσοστό, 73%, από άτομα που εργάζονται στην εταιρία πάνω από 5 έτη. Από αυτό συμπεραίνουμε επομένως ότι για τα άτομα που εργάζονταν στην εταιρία αυτή πριν από τη συγχώνευση, η προσαρμογή ήταν πιο εύκολη και ανώδυνη.

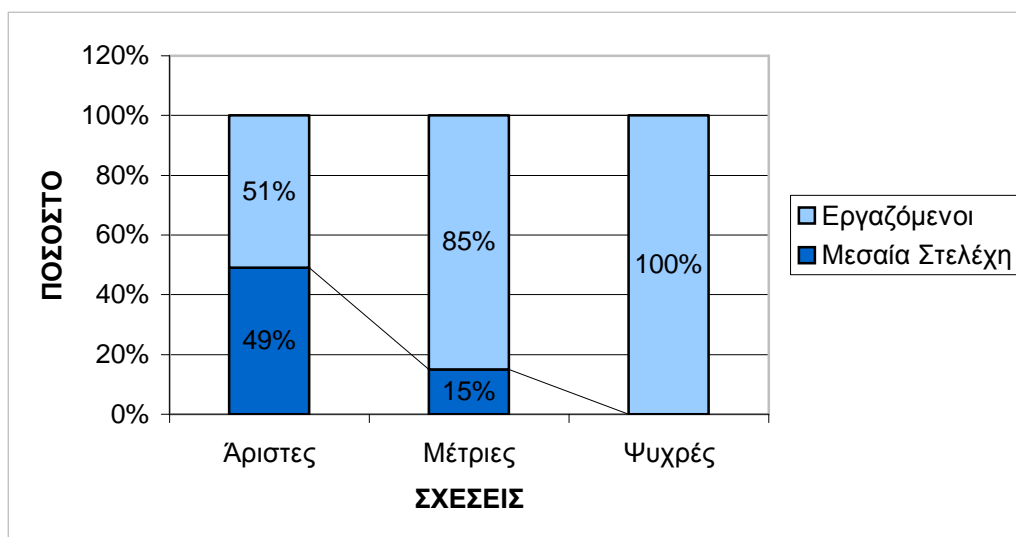
- Με δεδομένη την ομόφωνη απάντηση των ερωτώμενων για ενοποίηση και συνεργασία των εργαζομένων των δύο επιχειρήσεων, οι σχέσεις με τους νέους συναδέλφους, στην αρχή ήταν μέτριες για αναγνωριστικούς λόγους, μετά όμως έγιναν άριστες χαρακτηριζόμενες από ευγενή άμιλλα και ομαδικό πνεύμα. Οι απαντήσεις για τις σχέσεις μετά το εγχείρημα κατανεμήθηκαν ως εξής:

ΣΧΗΜΑ 28: Σχέσεις εργαζομένων



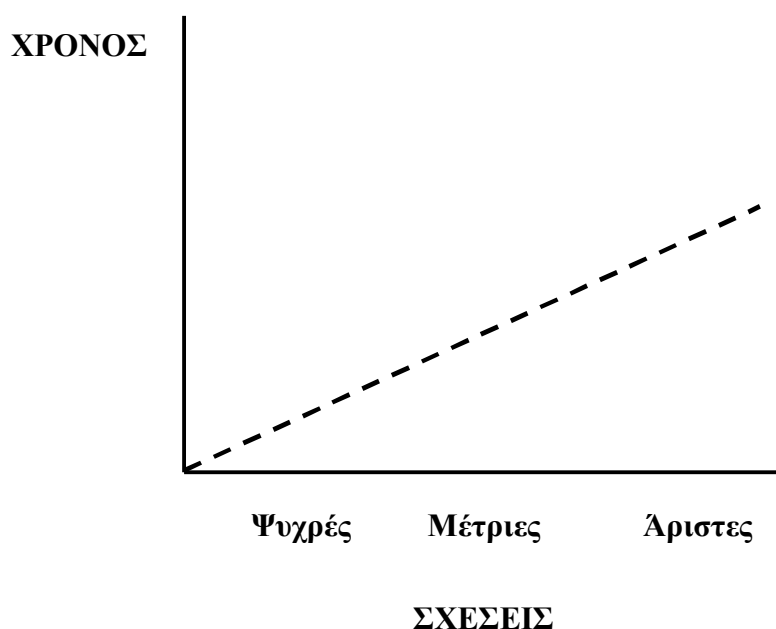
Οι απαντήσεις αυτές μοιράζονται ως εξής μεταξύ εργαζομένων και μεσαίων στελεχών:

ΣΧΗΜΑ 29: Κατανομή των απαντήσεων όσον αφορά τις σχέσεις των εργαζομένων



Πολλοί ερωτηθέντες που απάντησαν ότι σχέσεις μετά το εγχείρημα ήταν ψυχρές, διευκρίνισαν ότι με τον καιρό βελτιώθηκαν και έγιναν άριστες. Ο χρόνος επομένως είναι πολύ σημαντικός και καθοριστικός παράγοντας διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων ιδιαίτερα μετά από δραστικές επιχειρηματικές αλλαγές.

ΣΧΗΜΑ 30: Η εξέλιξη των σχέσεων με το χρόνο (απεικόνιση τάσης)



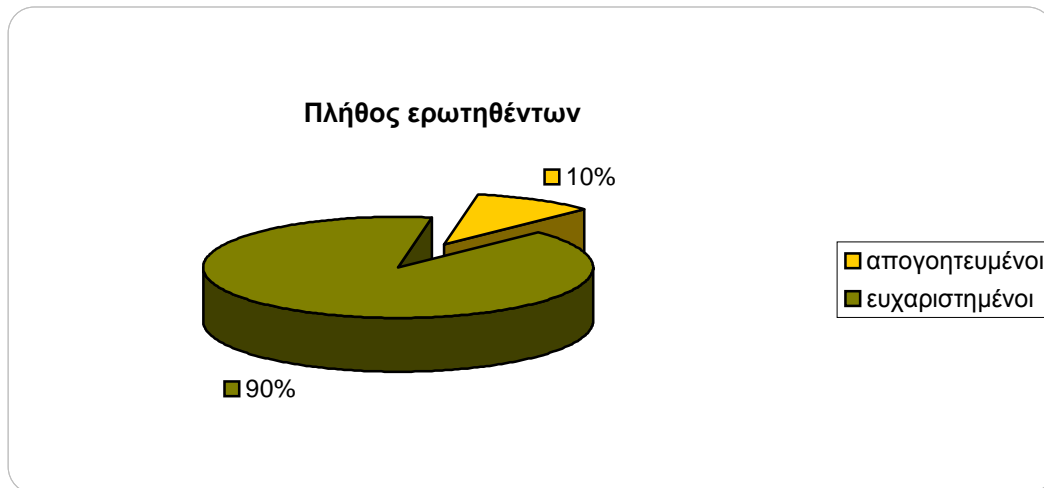
- Όσον αφορά το ομαδικό πνεύμα, προϋπήρχε αλλά καλλιεργήθηκε καλύτερα με τη πάροδο του χρόνου και τη βελτίωση των σχέσεων. Ένα ποσοστό 71% απάντησε ότι υπήρχε ομαδικό πνεύμα, το οποίο μπορεί να συνδυαστεί με ένα ποσοστό ύπαρξης ανταγωνιστικότητας 82%. Το ποσοστό αυτό υγιούς ανταγωνισμού μπορεί να επεξηγηθεί ως εξής: πολλοί προκειμένου να αποδείξουν τι πραγματικά αξίζουν δίνουν το καλύτερο τους εαυτό δημιουργώντας τις βάσεις για αποτελεσματικότερη πορεία του συνόλου των εργαζομένων. Από την άλλη μεριά όμως, ένα μικρό ποσοστό (29%) δεν μπορεί να επιδείξει άμεσα τέτοια συμπεριφορά γιατί δεν έχει προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα, τα οποία μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο τα καινούργια άτομα που τους περιστοιχίζουν και τον τρόπο λειτουργίας τους, αλλά και τα νέα καθήκοντα και τις καινούργιες υπευθυνότητες.
- Στις μεθόδους μείωσης προσωπικού, κυρίαρχη είναι η εσωτερική μετακίνηση για κάλυψη εσωτερικών αναγκών χωρίς ψυχοφθόρες απολύσεις για τους εργαζόμενους και καινούργιες προσλήψεις, ενώ υπήρχαν και λίγες περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων με παροχή κινήτρων. Σχεδόν όλοι (ποσοστό 89%), απάντησαν ότι υπήρχαν εσωτερικές μετακινήσεις ενώ για τις άλλες περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων, με ή χωρίς παροχή κινήτρων, ένα ποσοστό 56% δεν γνώριζε αν πραγματοποιήθηκαν. Από το ποσοστό αυτό, 52% ήταν εργαζόμενοι και 4% ήταν μεσαία στελέχη, πράγμα που επιβεβαιώνει το γεγονός ότι όσο πιο ψηλά στην ιεραρχία είναι κάποιος, τόσο πιο ενήμερος και άμεσα εμπλεκόμενος είναι.

- Κίνητρα αποδοτικότητας μετά την επιχειρησιακή αυτή αλλαγή, δεν υπήρχαν σύμφωνα με τις απαντήσεις των υπαλλήλων. Αυτό ίσως σημαίνει ότι οι συνθήκες πραγματοποίησης της αλλαγής ήταν ήδη ευνοϊκές και επομένως δεν χρειάστηκαν επιπλέον κίνητρα για αύξηση των επιδόσεων των εργαζομένων. Το 12% που απάντησε ότι υπήρχαν, ίσως παρερμήνευσε κάποια γεγονότα, όπως για παράδειγμα κάποια προνόμια που προσφέρθηκαν στους νέους υπαλλήλους την επιχείρησης (προερχόμενους από τη Unifon), τα οποία όμως ήταν δεδομένα για τους ήδη εργαζόμενους της επιχείρησης (Panafon-Vodafone). Από αυτό το ποσοστό (12%) όπου αντιστοιχεί σε 14 εργαζόμενους, ένα ποσοστό 3% (4 άτομα) αφορά τις απαντήσεις μεσαίων στελεχών, γεγονός που σημαίνει ότι ίσως σε κάποια στελέχη επιλεκτικά, δόθηκαν κάποια κίνητρα.
- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τον χειρισμό του προσωπικού από τη Δ.Α.Δ., ενόψει της επιχειρηματικής αυτής αλλαγής. Το 93% των ερωτηθέντων υποστηρίζουν ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού, εκ των οποίων οι 23 ήταν μεσαία στελέχη και 83 απλοί εργαζόμενοι. Το ελάχιστο ποσοστό των απογοητευμένων (7%), ίσως έκριναν από προσωπική εμπειρία μη σωστής αξιοποίησής τους από τη νέα ενοποιημένη επιχείρηση.
- Ελάχιστοι επίσης, ποσοστό 10% (11 άτομα), επισήμαναν ότι μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία της συγχώνευσης. Από αυτούς τα 6 άτομα (απλοί εργαζόμενοι) θεωρούν ότι η επικοινωνία χρειαζόταν περισσότερη προσοχή, ενώ οι άλλοι 5 (4

απλοί εργαζόμενοι και 1 μεσαίο στέλεχος), θεωρούν ότι το όλο εγχείρημα χρειαζόταν καλύτερο γενικό σχεδιασμό.

Συνδυάζοντας αυτές τις δύο ερωτήσεις οι απογοητευμένοι είναι ελάχιστοι όπως φαίνεται και σχηματικά παρακάτω:

ΣΧΗΜΑ 31: Ικανοποίηση των ερωτηθέντων



Όπως παρατηρούμε οι ευχαριστημένοι εργαζόμενοι είναι οι περισσότεροι με ένα πολύ μικρό ποσοστό απογοητευμένων. Η γενική εικόνα που δημιουργείται από τις απαντήσεις στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι, ότι η συγκεκριμένη συγχώνευση έγινε με κύριο άξονα την ικανοποίηση των εργαζομένων, κάτι που προσπάθησαν να επιτύχουν τα στελέχη της διοίκησης. Οι αντιδράσεις των υπαλλήλων δεν ήταν έντονες και αντιδραστικές, ενώ σε συνδυασμό με την κατάλληλη ενημέρωση δημιούργησαν τις βάσεις για μια πιο εύκολη και ανώδυνη προσαρμογή, χαρακτηριζόμενη από αποδοτικές σχέσεις εργασίας που θα οδηγήσουν την εταιρία στα λειτουργικά αποτελέσματα που στόχευε με αυτή τη συγχώνευση.

Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα & Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας

8.1. Γενικά συμπεράσματα

Συνοψίζοντας την έρευνα που πραγματοποιήθηκε για να συμπληρώσει το θεωρητικό μέρος της εργασίας και να δώσει μια ιδέα πρακτικής εφαρμογής της θεωρίας, παρατίθενται τα εξής γενικά συμπεράσματα:

- α Η ενημέρωση για την διαδικασία της συγχώνευσης, προήλθε από την ίδια την Διοίκηση της επιχείρησης σε σύντομο χρονικό διάστημα. Όλοι ήταν ενήμεροι έχοντας ουσιαστική και περιεκτική πληροφόρηση. Όσο ανεβαίνουν στην ιεραρχία οι εργαζόμενοι, η ενημέρωση ήταν όλο και πιο συχνή.
- α Δεν υπήρχαν έντονες αντιδράσεις που να διαταράζουν τις εργασιακές σχέσεις. Οι περισσότεροι ήταν αδιάφοροι και αυτό γιατί δεν αντιμετώπισαν δυσμενείς αλλαγές στην επαγγελματική τους πορεία (π.χ. απολύσεις). Ο συνδυασμός με την κατάλληλη και έγκαιρη ενημέρωση τους έδωσε το αίσθημα ότι συμμετέχουν στην αλλαγή και όχι ότι ήταν αυτοί που θα επωμισθούν τις αρνητικές συνέπειες. Ήταν γνώστες του τι θα επακολουθήσει, εξασφαλίζοντας έτσι την ψυχολογική τους ηρεμία.
- α Η προσαρμογή, ως συνέπεια και των ανωτέρω, ήταν για τους περισσότερους ομαλή και εύκολη, κυρίως όμως για τα μεσαία στελέχη που εν μέρει διευθέτησαν την επιχειρησιακή αλλαγή.

- α Από την άλλη μεριά η συνεργασία με νέους συναδέλφους, προερχόμενους από την απορροφώσα εταιρία ή αντίστροφα, ήταν μέτριες στην αρχή. Με τη πάροδο του χρόνου, οι επαγγελματικές σχέσεις βελτιώνονται και χαρακτηρίζονται από συνεργασία και ευγενή άμιλλα. Τα μεσαία στελέχη ήταν αυτοί που είχαν πιο άμεσα καλές εργασιακές σχέσεις και αυτό γιατί έπρεπε. Ήταν αναγκασμένοι εκ των πραγμάτων να συνεργαστούν για να πραγματοποιήσουν επιτυχώς την ολοκλήρωση του εγχειρήματος, αλλά ίσως και γιατί έπρεπε να δώσουν το καλό παράδειγμα. Ο χρόνος ήταν καταλυτικός παράγοντας για την διαμόρφωση υγιών σχέσεων. Με τον καιρό οι στόχοι αναγνωρίστηκαν, έγιναν κοινοί, γεγονός που δικαιολογεί και την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος.
- α Η πιο διαδεδομένη μέθοδος μείωσης προσωπικού ήταν οι εσωτερικές μετακινήσεις, μια ανώδυνη μέθοδος που συνδυάστηκε με ελάχιστες απώλειες εργαζομένων.
- α Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό, έμεινε ικανοποιημένο από το χειρισμό της όλης διαδικασίας από τη Δ.Α.Δ. Ενώ ελάχιστοι υποστήριξαν ότι η διαδικασία θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά δίνοντας περισσότερη έμφαση στην επικοινωνία και στο γενικό σχεδιασμό του εγχειρήματος.

8.2. Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Στην ενότητα αυτή παρατίθενται προτάσεις για περαιτέρω ανάλυση εκείνων των ζητημάτων που είτε αναφέρθηκαν στην συγκεκριμένη έρευνα περιληπτικά, είτε σχετίζονται με το θεματικό πλαίσιο αλλά δεν ήταν της

παρούσης να εξετασθούν. Η εξέταση των θεμάτων αυτών θα συνεισφέρει στην πιο ολοκληρωμένη ανάλυση του θέματος των Σ & Ε, το οποίο σημειωτέον, στον Ελληνικό χώρο έχει ακόμα περιορισμένη παρουσία.

Αξιόλογα θέματα έρευνας θα ήταν:

- § Οι διασυννοριακές Σ & Ε, όπου οι οργανωσιακές κουλτούρες, οι συναισθηματικές αντιδράσεις, οι πρακτικές της Δ.Α.Δ. αποκλίνουν σημαντικά αφού αναφέρονται σε επιχειρήσεις διαφορετικών κρατών με διαφορετικές νοοτροπίες.
- § Η μελέτη παραδείγματος αποτυχημένης Σ ή Ε, δίνοντας έμφαση στο ρόλο της Δ.Α.Δ., στις αντιδράσεις των εργαζομένων αλλά και στα περιθώρια βελτίωσης των αδυναμιών που προκάλεσαν την αποτυχία.
- § Η μελέτη απορρόφησης ιδιωτικής εταιρίας από το δημόσιο, επισημαίνοντας την ιδιαιτερότητα των φορέων του εγχειρήματος σε συνδυασμό με τη Δ.Α.Δ.
- § Ο ρόλος των συνδικάτων σε περιπτώσεις Σ & Ε και ανάλυση περιπτώσεων που οι αντιδράσεις των εργαζομένων έχουν αποτρέψει παρόμοια διαδικασία.
- § Οι συναισθηματικές αντιδράσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, σε περιπτώσεις Σ & Ε, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του ατόμου (π.χ. ηλικία, επίπεδο μόρφωσης)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Μέρος Α΄

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Σημειώσεις: Α: εταιρία αγοραστής, Σ: εταιρία στόχος

*Ημερομηνία ευρείας γνωστοποίησης της συμφωνίας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης

Πηγή: ΤΟ ΒΗΜΑ, 19/12/1999 "Εξαγορές, Συγχωνεύσεις και Μετοχές", πλήρης χρηματιστηριακή ανάλυση με βάση τις μεγάλες επιχειρηματικές κινήσεις του 1999

Συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ εισηγμένων στο ΧΑΑ εταιριών, 1999-2001

Απορροφώσα εταιρία	Δραστηριότητα	Απορροφώμενη εταιρία	Δραστηριότητα	%
1999				
Singular ETANE	Πληροφορική Κατασκευές	Multirama Ευκλείδης	Hardware, software Κατασκευές	- Συγχώνευση (0,9:1)
Νηρέας ΑΕΓΕΚ	Τρόφιμα Κατασκευές	Σαράντης ΕΚΤΕΡ	Τρόφιμα Κατασκευές	- 51
Κυλινδρόμυλοι Λούλη	Άλευρα	Μύλοι Αγίου Γεωργίου	Άλευρα	50,01
Alpha Credit Bank	Τράπεζα	Ιονική Τράπεζα	Τράπεζα	Συγχώνευση μέσω εξαγοράς
Infoquest	Πληροφορική	Ergodata	Πληροφορική	Συγχώνευση (1:6,9)
Δωρική	Τράπεζα επενδύσεων	Telesis	Χρηματιστηριακή	100 ^α
Παπαέλληνας Καλλυντικά Α.Ε.	Καλλυντικά	Σπόρτσμαν Α.Ε.	Ένδυση	-
Consolidated Eurofinance Holdings	Συμμετοχών	Τράπεζα Εργασίας	Τράπεζα	Συγχώνευση μέσω εξαγοράς
Τράπεζα Πειραιώς	Τράπεζα	ΣΕΓΕΚ	Χρηματιστηρια- κές υπηρεσίες	-
Τράπεζα Πειραιώς Telesis	Τράπεζα Χρηματιστηριακή	ΤΕΡΝΑ Δίας	Κατασκευές Επενδύσεις χαρτοφυλακίου	- 85
Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε.	Κλωστού- φαντουργία	Κ. Δούδος Α.Ε.	Κλωστούφα- ντουργία	10,10
Επιχειρήσεις Αττικής Ελληνική Τεχνοδομική	Συμμετοχών Κατασκευές	Strintzis Lines Άκτωρ	Ακτοπλοΐα Κατασκευές	40,20 50,01
Blue Circle Industries	Τσιμέντα	ΑΓΕΤ	Τσιμέντα	54,50
Μηχανική Κλωνατέξ	Κατασκευές Συμμετοχών	Balkan Export Γιαννούσης	Ξυλεία Κλωστούφαντουργία	80 12,50
2000				
Singular	Πληροφορική	Delta Πληροφορική	Πληροφορική	Συγχώνευση μέσω απορρόφησης
Singular-Delta Πουλιάδης & Συνεργάτες	Πληροφορική Πληροφορική	Space Hellas Despec Helleas	Πληροφορική Πληροφορική	23,10 34,00
Μπαλάφας Κατασκευαστική Συμμετοχών	Συμμετοχών	Μύλοι Αγίου Γεωργίου	Άλευρα	Εξαγορά
Δέλτα συμμετοχών	Συμμετοχών	Goody's	Εστιατόρια	25,40
Όμιλος Δομική Κρήτης	Κατασκευές	Ικτίνος Ελλάς	Μάρμαρα	10
Όμιλος Σελόντα	Ιχθυοτροφεία	Nireus	Ιχθυοτροφεία	10,80

Απορροφώσα εταιρία	Δραστηριότητα	Απορροφώμενη εταιρία	Δραστηριότητα	%
Νηρέυς	Ιχθυοτροφεία	Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες	Ιχθυοτροφεία	16,20
Hyatt-Regency	Ξενοδοχεία και τυχερά παίγνια	Λάμψα	Ξενοδοχεία	15
Notos Com	Συμμετοχών	Remek	Φάρμακα, καλλυντικά	51,10
Alpha Bank	Τράπεζα	Alpha Finance	Χρηματοπιστηριακές υπηρεσίες	Συγχώνευση μέσω απορρόφησης
ΔΟΛ	Εκδόσεις	Papergack Τσουκαρίδης	Χάρτου	31,40
ΓΕΚ	Κατασκευές	Κέκροψ	Διαχείρισης ακινήτων	18,90
ΓΕΚ	Κατασκευές	Ερμής	Διαχείρισης ακινήτων	10,40
Δέλτα συμμετοχών	Συμμετοχών	Κυλινδρόμυλοι Παπαφίλη	Άλευρα	79,40
2001				
Kraft	Τρόφιμα	Παυλίδης	Είδη ζαχαροπλαστικής	100% μέσω δημόσιας πρότασης
Panafon Α.Ε. Τηλεπικοινωνιών Δέλτα συμμετοχών	Τηλεπικοινωνίες Συμμετοχών	Unifon Α.Ε. Goody's	Πληροφορική και τηλεπικοινωνίες Εστιατόρια	- 60
Altec ABEE	Είδη λύσης πληροφορικής	Sysware Α.Ε.	Πληροφορική	Συγχώνευση
Altec ABEE	Είδη λύσης πληροφορικής	Unisoft Α.Ε.	Πληροφορική	Συγχώνευση
Κλωστήρια Ναούσης Α.Ε. ΑΓΕΤ Ηρακλής	Κλωστ/ντουργιά	Κ. Δούδος Α.Ε.	Κλωστ/ντουργιά	Συγχώνευση
Notos Com Συμμετοχές Α.Ε.	Τσιμέντα	Τσιμέντα Χαλκίδας Α.Ε.	Τσιμέντα	Συγχώνευση (1:13,5)
Notos Com Συμμετοχές Α.Ε.	Συμμετοχών	Παπαέλληνας Καλλυντικά Α.Ε.	Καλλυντικά	Καλλυντικά
Notos Com Συμμετοχές Α.Ε.	Συμμετοχών	Σπόρτσμαν Α.Ε.	Ένδυση	-
Notos Com Συμμετοχές Α.Ε.	Συμμετοχών	Ένδυση Α.Ε.	Χονδρικό Εμπόριο	-
Notos Com Συμμετοχές Α.Ε.	Συμμετοχών	Αφοί Λαμπρόπουλοι Α.Ε.	Λιανικό Εμπόριο	-
Ιατρικό Αθηνών ΕΑΕ	Υγεία	Ιατρικό Αθηνών Κλ. Παλαιού Φαλήρου Α.Ε.	Υγεία	Συγχώνευση (0,678:1.0)

^α Αντίστροφη συγχώνευση: τελικά η Telesis εξαγόρασε τη Δωρική έπειτα από έκδοση δικαιωμάτων ύψους 51 δισ. δρχ. (περίπου 153 εκατ. ευρώ).

Πηγή: Ετήσιες εκθέσεις Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς, εκθέσεις χρηματοπιστηριακών αναλυτών, δημοσιεύματα Τύπου.

Πίνακας 2

Πίνακας 2: ΒΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗΣ



Source: Ε&Σ στην Ελλάδα, εκδόσεις Κέρκυρα, 2002, Οδηγοί επιχειρηματικής ανάπτυξης Deloitte&Touche

Μέρος Β΄

Ερωτηματολόγιο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Υπήρχε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τη διαδικασία της Σ ή Ε που επρόκειτο να ακολουθηθεί;

Ναι •
Όχι •

2) Υπήρχε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τα στάδια ενοποίησης;

Ναι •
Όχι •

3) Αν ναι, κάθε πότε γινόταν η ενημέρωση;

Μια φορά •
Λίγες φορές •
Αρκετές φορές •
Πολλές φορές •

4) Από ποιόν ενημερώθηκαν οι εργαζόμενοι για την Σ ή Ε;

Από τη διοίκηση •
Από συναδέλφους •
Από τρίτους (ΜΜΕ κα.) •

5) Πως αντέδρασαν οι εργαζόμενοι με την ανακοίνωση της επιχειρηματικής αυτής δραστηριότητας;

- Θετικά •
- Αρνητικά •
- Αδιάφορα •

6) Παρατηρήθηκαν φαινόμενα έντονης αντιδραστικής συμπεριφοράς (π.χ συγκρούσεις εργαζομένων, εναντίωση προς τη διοίκηση κ.α.);

- Ναι •
- Όχι •

7) Ποιο ήταν το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά την ανακοίνωση της ενοποίησης;

- Θετικό •
- Αρνητικό •
- Αδιάφορο •

8) Ήταν εύκολη η προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες;

- Ναι •
- Όχι •

9) Στην επιχείρησή σας υπήρχε ενοποίηση και συνεργασία των εργαζομένων των δύο επιχειρήσεων;

- Ναι •
- Όχι •

Αν ναι, απαντήστε 9α, 9β και 9γ, αν όχι προχωρήστε στην ερώτηση 10.

9α) Πως ήταν οι σχέσεις με τους νέους συναδέλφους μετά το εγχείρημα;

- Άριστες •
- Μέτριες •
- Ψυχρές •

9β) Υπήρχε ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων;

- Ναι •
- Όχι •

9γ) Υπήρχε ομαδικό πνεύμα στη συνεργασία των νέων συναδέλφων;

- Ναι •

Όχι •

10) Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων χωρίς παροχή κινήτρων;

Ναι •

Όχι •

Δεν γνωρίζω •

11) Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων με παροχή κινήτρων;

Ναι •

Όχι •

Δεν γνωρίζω •

12) Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;

Εργαζόμενους •

Στελέχη •

Και για τους δύο το ίδιο •

Δεν γνωρίζω •

13) Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις με παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;

Εργαζόμενους •

Στελέχη •

Και για τους δύο το ίδιο •

Δεν γνωρίζω •

14) Υπήρξαν περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων του εργατικού δυναμικού;

Ναι •

Όχι •

15) Υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζόμενους σε συνδυασμό με την επιχειρησιακή αυτή αλλαγή (Σ ή Ε);

Ναι •

Όχι •

16) Θεωρείτε ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού;

- Ναι •
- Όχι •

17) Κατά τη γνώμη σας, μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία της Σ ή Ε;

- Ναι •
- Όχι •

18) Αν ναι, σε πιο σημείο χρειαζόταν περισσότερο προσοχή;

- Στην επικοινωνία προς τους εργαζομένους •
- Στο σχεδιασμό του εγχειρήματος •
- Στη διαχείριση και τον έλεγχο των διαδικασιών •
- Αλλού, παρακαλώ διευκρινίστε •

.....
.....

19) Ποια είναι η θέση εργασίας σας στη συγκεκριμένη εταιρία ;

.....

20) Πόσο καιρό είστε στη συγκεκριμένη θέση εργασίας;

- Κάτω του ενός έτους •
- 1 – 3 έτη •
- 3 – 5 έτη •
- Άνω των 5 ετών •

21) Πόσο καιρό είστε στη συγκεκριμένη εταιρία;

- Κάτω του ενός έτους •
- 1 – 3 έτη •
- 3 – 5 έτη •
- Άνω των 5 ετών •

22) Πόσο χρονών είστε;

- Κάτω των 25 ετών •
- Μεταξύ 26 - 35 •
- Μεταξύ 36 - 45 •
- Μεταξύ 46 - 55 •
- 55 και άνω •

23) Φύλο;

Άνδρας

Γυναίκα

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας!

Βιβλιογραφία - Αρθρογραφία

1. Adams C., Neely A., (2000), The performance prism to boost M&A success, *Measuring Business Excellence*, vol. 4, no.3, pp. 19-23
2. Appelbaum S., Gandell J., Yortis H., Proper S., Jobin F., (2000), Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 1), *Management Decision*, vol. 38, no. 9, pp.649-662
3. Appelbaum S., Gandell J., Shapiro B., Belisle P., Hoeven E., (2000), Anatomy of a merger: Behavior of organizational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part 2), *Management Decision*, vol. 38, no. 10, pp.674-684
4. Armstrong M. (2001), *People and organizations, Managing activities*, CIPD, London
5. Balmer J., Dinnie K., (1999), Corporate identity and corporate communications: the antidote to merger madness, *Corporate communications: An international journal*, vol.4, no.4, pp.182-192
6. Bartolome M. L., Francisco G. L., Vicente S. S. (2001), The Role of Human Resource Management in the Cooperative Strategy Process, *Journal of Human Resource Planning*, vol. 15, no.4, pp. 34-43
7. Beaumont P., (1996), *Human Resource Management, Key Concepts and Skills*, SAGE Publications, London
8. Bijlsma - Frakema K.M. (1997b), A Healthy Wish for Improvement, *University of Amsterdam*, Amsterdam

9. Bijlsma - Frankema K. (2001), On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions, *Journal of European Industrial Training*, vol.25, no.2, pp. 192 – 207
10. Blyton P., Turnbull P., (1992), *Reassessing Human Resource Management*, SAGE Publications, London
11. Bourantas D., Nicandrou I., (1998), Modeling post-acquisition employee behavior: typology and determining factors, *Employee Relations*, vol. 20, no. 1, pp. 73-91
12. Brealey R., Myers St. (2003), *Principles of corporate finance*, McGraw-Hill pp. 930-931
13. Bryson J. (2003), Managing HRM risk in a merger, *Employee Relations*, vol.25, no.1, pp.14-30
14. Buono A. F. and Bowditch L. (1989), *The Human Side of Mergers and Acquisitions*, Jossey – Bass, San Francisco, C. A.
15. Butler, Ferris, Napier, (1991), *Strategy and Human Resources Management*, America, South Western Publishing
16. Cartwright S., Cooper C. (1992), *Merger and Acquisition: The human factor*, Butterworth-Heinemann, Oxford
17. Cartwright S., Cooper C. (1997), *Managing Workplace Stress*, “Coping with mergers and acquisitions”, pp.31-38, 1st edition, SAGE Publications, London
18. Cartwright S., Cooper G. (2001), *Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances: Integrating People and Cultures*, 2nd edition, Butterworth – Heinemann Ltd.

19. Cauley De La Sierra M. (1995), *Managing Global Alliances. Key Steps for Successful Collaboration*, Wokingham, England: Addison-Wesley
20. Cooper C.L., Payne R. (1988), *Causes, coping and consequences of stress at work*, John Wiley and Sons, N.Y
21. Covin T. J., Kolenko T., Sightler K., Tudor K., (1997), Leadership style and post-merger satisfaction, *Journal of Management Development*, vol. 16 no. 1, pp. 22-33
22. Daniel T. (1999) Between trapezes: the human side of making mergers and acquisitions work, *Compensation & Benefits Management*, vol. 15, no 1, pp. 19-37
23. Davy J.A., Kinicki A., Schreck C., Kilroy, J. (1989), Acquisitions make employees worry: companies ease the pain through effective communication, *Personnel Administrator*, pp. 84 – 90
24. Dawson P. (1994), *Organizational Change, A processual Approach*, London, Paul Chapman Publishing Ltd
25. Denzil R. (1997), *A practical guide to acquisition, How to increase your chances of success*, AMR International Ltd, UK, John Wiley & sons, pp.107-124
26. Dessler G. (1999), *Human Resource Management*, Prentice Hall, 8th edition
27. Eisenberg E. M., Witten M. G. (1987), Reconsidering openness in organizational communication, *Academy of Management Review*, pp.418-426
28. Faulkner D., Pitkethly R., Child J. (2002), International Merger and Acquisition in the U.K. 1985 – 1994, a comparison of national human

resource management practices, *International Journal of HRM*, vol. 13, no 1, pp. 106 – 122

29. Fourboul C., Bournois F., (1999), Strategic Communication with employees in large European companies: a typology, *European management journal*, vol.17, no. 2, pp.204-217
30. Gilkey R. (1991), The psychodynamics of upheaval: intervening in merger and acquisition transitions, in Kets de Vries, M.F.R., *Organizations on the Couch*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
31. Gopinath C. (2000), Communication, procedural justice, and employee attitudes: relationships under conditions of divestiture, *Journal of management*, vol.26, no. 1, pp.63-83
32. Harshbarger D. (1987), A tale of loss, change and growth, *Academy of Management Executive*, vol. 1, no 4, pp. 339-343
33. Holmes T.H., Rahne R.H. (1967), The social readjustment rating scale, *Journal of Psychosomatic Research*, vol. 11, pp. 213-218
34. Hunt J. (1990), Changing Pattern of Acquisition Behavior in Takeovers and the Consequences for Acquisitions Processes, *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 69 – 77
35. Illes P., Yolles M. (2002), International Joint Ventures, HRM and Viable Knowledge Migration, *International Journal of HRM*, vol. 13, no. 4, pp. 624 – 641
36. Kilman R.H., Saxton M.J. and Serpa R. (1985), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA
37. Kitching J. (1967), Why do mergers miscarry, *Harvard Business Review*, November-December

38. Leonard B. (1999), Will This Marriage Work?, *Human Resource Magazine*, vol. 44
39. Levinson H. (1970), A psychologist diagnoses merger failure, *Harvard Business Review*, March-April, pp.139-147
40. Lynch J.G., Lind B. (2002), Escaping merger and acquisition madness, *Strategy & Leadership*, vol. 30, no. 2, pp. 5-12
41. Love P. (1999), Hidden sore points that can thwart a culture match (acquisitions and mergers), *Mergers and acquisitions*, Issue May-June
42. Marks M.L., Mirvis P.H. (1985), The merger Syndrome: stress and uncertainty, *Mergers and Acquisitions*, vol. 20, no. 2, pp., 50-55
43. Marks M.L., Mirvis P.H. (1992), Tracking impact of mergers, *Personnel Journal*, vol. 71, no 4, pp. 70 – 76
44. Marks M. L. (1997), Let's Make a Deal, *Human Resource Magazine*, vol. 42
45. Marks M. L., Mirvis H. P. (1998), How Mind-Set Clashes Get Merger Partners Off to a Bad Start, *Mergers & Acquisitions*, vol. 33, no.2, pp. 28-33
46. McBain, R., *Human Resource Management*, Management update, vol. 11, no. 1, pp. 22 – 30
47. Mirvis P. H. (1985), Negotiations after the sale: the roots and ramifications of conflict in an acquisition, *Journal of Occupational Behavior*, vol. 6

48. Nikandrou I., Papalexandris N. and Bourantas D. (2000), Gaining Employee Trust After Acquisition: implications for managerial action, *Employee Relations*, vol. 22, no. 4, pp. 334 – 355
49. Perry L. T. (1986), Merging successfully: sending the right signals, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 47-57
50. Ramasway K. (1997), The performance Impact of Strategic Similarity in Horizontal Mergers: evidence from the U.S. banking industry, *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 3, pp. 697 – 715
51. Risberg A., (1997), Ambiguity and communication in cross-cultural acquisitions: towards a conceptual framework, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 18, no. 5 pp. 257-266
52. Schuler R. (2001), HR Issues and Activities in International Joint Ventures, *International Journal Of Human Resource Management*, vol. 12, no.1, pp. 1 – 52
53. Schweiger D. M., De Nisi, A. S. (1991), Communication With Employees Following a Merger: a longitudinal field experiment, *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 110 – 135
54. Schweiger D., Walsh J. (1990), Merger and acquisition: an interdisciplinary view, in Rowland, K. M. and Ferris, G. R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol. 8, JAI Press, Greenwich, CT, pp.41-107
55. Shrivastava P., (1986), Postmerger integration, *Journal of Business Strategy*, vol. 7, no 1, pp.65-76
56. Stybel L., (1986), After the merger the human elements, *New England Business*, no 2, pp. 67-68

57. Tetenbaum T., (Autumn 1999), Beating the odds of Merger and Acquisition Failure: Seven Key Practices that improve the chance for expected integration and synergies, *Organizational Dynamics*, pp. 22-36
58. Walker J., (1992), Human Resource Strategy, *Managing Cultural Change*, second edition, McGraw-Hill International Editions, pp.117-119
59. Weston F., Siu J., Johnson B., (2001), *Takeovers Restructuring and Corporate Governance*, third edition. Prentice Hall, New Jersey
60. Wiley J. & Sons, Managing Cultures (1995), *Making Strategic Relationships Work*, Wendy Hall, pp. 245-254
61. Yunker J., (1983), *Integrating Acquisition: Making Corporate Marriages Work*, Praeger, New York
62. Χυτήρης Λ. (1994), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Interbooks, Αθήνα
63. Το ΒΗΜΑ, (Μάιος 2002) *Εξαγορές & Συγχωνεύσεις*, έρευνα ΑΣΟΕΕ, Β.Παπαδάκης,
64. Σ & Ε στην Ελλάδα, εκδόσεις Κέρκυρα (2002), *Οδηγοί επιχειρηματικής ανάπτυξης Deloitte & Touche*

ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ ΤΟΥ 1999 (ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ-ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ,

Συμφωνία	Ημ/νία	Τιμή 1 μήνα προ της συμφωνίας	Τιμή κατά τη συμφωνία*
Όμιλος Ελληνική Τεχνοδομική(Α) – ΤΕΒ(Σ)	22/7/1998	2'175	2'578
		995	1'400
Μινωϊκές Γραμμές(Α) – Cerres(Σ)	2/12/1998	4'002	4'167
Μινωϊκές Γραμμές(Α) – Air Greece(Σ)	22/1/1999	3'989	4'567
ΑΕΓΕΚ(Α) – Εκτέρ(Σ)	15/2/1999	1'493	2'015
		864	1'097
Αττι Κατ(Α) – Σιγάλας	15/2/1999	1'513	3'147
		246	535
Κυλινδρόμυλος Λούλη(Α) – Μύλοι Αγ. Γεωργίου(Σ)	19/3/1999	1'690	2'715
		4'320	6'400
Γ.Ε.Κ(Α) – Τέρνα(Σ)	27/3/1999	2'486	3'130
		2'232	2'235
Αlpha Τράπεζα Πίστεως(Α) – Ιονική(Σ)	29/3/1999	16'289	19'478
		17'150	24'225
Info Quest(Α) – Πληροφορ. Εργασίας(Σ)	15/4/1999	3'821	3'864
		2'849	3'740
Όμιλος Ελληνική Τεχνοδομική(Α) – ΤΕΒ Ακτωρ(Σ)	13/5/1999	3'680	7'236
		1'615	3'260
		2'450	4'070
Δωρική Τράπεζα (Σ) - Telesis ΑΧΕ(Α)	13/5/1999	4'445	5'847
Αβαξ(Α) – Overseas(Σ)	4/6/1999	2'877	3'680
Telesis ΑΧΕ & Δωρική Τράπεζα(Α) – Δίας ΑΕΕΧ(Σ)	22/6/1999	6'684	7'594
		2'050	4'451
Όμιλος Παπαέλληνα(Α) – Σπόρτσμαν(Σ) – Λαμπρόπουλος(Σ)	30/6/1999	5'438	6'188
		5'660	5'550
		11'800	22'394
ΕFG Eurobank(Α) – Τράπεζα Εργασίας(Σ)	5/8/1999	15'445	12'705
		37'465	30'500
Επιχειρήσεις Αττικής(Α) – Γραμμές Στρίντζη(Σ)	30/8/1999	3'690	4'903
		2'260	3'542
Δέλτα Πληροφορική(Α) - Singular(Σ)	24/9/1999	21'480	23'700
		8'995	11'610

)

Τιμή 1 μήνα μετά τη συμφωνία	Απόδοση (%)1 μήνα πριν τη συμφωνία	Απόδοση(%) 1 μήνα μετά τη συμφωνία
2'293	18.51%	-11,06
1'087	40.67	-22.38
3'947	4.11	-5.28
4'389	14.48	-3.89
1'905	35.01	-5.46
1'143	26.98	4.26
4'127	108.07	31.13
871	117.19	62.74
2'291	60.65	-15.62
5'070	48.15	-20.78
3'030	25.93	-3.19
2'063	0.13	-7.72
20'622	19.58	5.88
17'600	41.25	-27.35
4'709	1.12	21.86
5'691	31.28	52.18
6'490	96.63	-10.31
3'410	101.86	4.6
3'735	66.12	-8.23
6'920	31.55	18.35
5'040	27.92	36.94
12'198	13.63	60.62
5'388	117.12	21.05
6'170	13.79	-0.28
5'650	-1.94	1.8
30'000	89.78	33.96
11'650	-17.74	-8.3
28'990	-18.59	-4.95
7'560	32.87	54.19
3'823	56.73	7.93
40'500	10.34	70.89
19'688	29.07	69.58

ΣΧΗΜΑ 17: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων

α/α	Θέμα ερώτησης	Εναλλακτικές απαντήσεις																										
		Ναι	Όχι	Δεν γνωρίζω	Μια φορά	Λίγες φορές	Αρκετές φορές	Πολλές φορές	Από τη διοίκηση	Από συναδέλφους	Από τρίτους	Θετικά	Αρνητικά	Αδιάφορα	Άριστες	Μέτριες	Ψυχρές	Εργαζόμενους	Στελέχη	Και για τους δύο	Στην επικοινωνία	Στο σχεδιασμό	Στην διαχείριση & έλεγχο	Αλλού				
1	Υπήρχε ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για τη Σ;	100%	0%																									
2	Υπήρχε ενημέρωση για τα στάδια της Σ;	29%	71%																									
3	Αν ναι, κάθε πότε γινόταν η ενημέρωση;				61%	26%	8%	5%																				
4	Από ποιόν ενημερώθηκαν;							100%	0%	0%																		
5	Πως αντέδρασαν οι εργαζόμενοι με την ανακοίνωση της Σ;										16%	10%	74%															
6	Παρατηρήθηκαν φαινόμενα έντονης αντιδραστικής συμπεριφοράς;	8%	92%																									
7	Ποιο ήταν το κλίμα μεταξύ των εργαζομένων μετά τη ανακοίνωση;										20%	9%	71%															
8	Ήταν εύκολη προσαρμογή των εργαζομένων;	72%	28%																									
9	Υπήρχε εντοποίηση και συνεργασία των εργαζομένων;	100%	0%																									
9α	Πως ήταν οι σχέσεις με τους νέους συναδέλφους;													27%	59%	14%												
9β	Υπήρχε αναγωνιστικότητα μεταξύ των νέων συναδέλφων;	82%	18%																									
9γ	Υπήρχε ομαδικό πνεύμα στη συνεργασία;	71%	29%																									
10	Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων χωρίς παροχή κινήτρων;	33%	11%	56%																								
11	Υπήρχαν περιπτώσεις οικειοθελών αποχωρήσεων με παροχή κινήτρων;	30%	14%	56%																								
12	Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;			67%														5%	3%	25%								
13	Οι οικειοθελείς αποχωρήσεις χωρίς παροχή κινήτρων ήταν περισσότερες για τους εργαζόμενους ή για τα στελέχη;			70%														4%	12%	14%								
14	Υπήρξαν περιπτώσεις εσωτερικών μετακινήσεων;	89%	11%																									
15	Υπήρξαν κίνητρα αποδοτικότητας προς τους εργαζόμενους σε συνδυασμό με την αλλαγή;	12%	88%																									
16	Θεωρείται ότι η διοίκηση ακολούθησε τα σωστά βήματα όσον αφορά τη διαχείριση του προσωπικού;	93%	7%																									
17	Μπορούσε να πραγματοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η διαδικασία;	10%	90%																									
18	Αν ναι, σε πιο σημείο χρειαζόταν περισσότερη προσοχή;																								55%	45%	0%	0%

ΣΧΗΜΑ 19: Διαχωρισμός απαντήσεων μεσαίων στελεχών και εργαζομένων (με βάση το σύνολο των ερωτηθέντων)

Ερώτηση	Απάντηση	Μεσαία Στελέχη	Απλοί Εργαζόμενοι	Συνολικό ποσοστό
1	α ναι	22%	78%	100%
	β όχι	0%	0%	0%
2	α ναι	10%	19%	29%
	β όχι	12%	59%	71%
3	α μια φορά	0%	61%	61%
	β λίγες φορές	9%	17%	26%
	γ αρκετές φορές	8%	0%	8%
	δ πολλές φορές	5%	0%	5%
4	α από διοίκηση	22%	78%	100%
	β από συναδέλφους	0%	0%	0%
	γ από τρίτους	0%	0%	0%
5	α θετικά	5%	11%	16%
	β αρνητικά	0%	10%	10%
	γ αδιάφορα	17%	57%	74%
6	α ναι	0%	8%	8%
	β όχι	22%	70%	92%
7	α θετικό	14%	6%	20%
	β αρνητικό	0%	9%	9%
	γ αδιάφορο	8%	63%	71%
8	α ναι	18%	54%	72%
	β όχι	4%	24%	28%
9	α ναι	22%	78%	100%
	β όχι	0%	0%	0%
9α	α άριστες	13%	14%	27%
	β μέτριες	9%	50%	59%
	γ ψυχρές	0%	14%	14%
9β	α ναι	15%	67%	82%
	β όχι	7%	11%	18%
9γ	α ναι	18%	53%	71%
	β όχι	4%	25%	29%
10	α ναι	13%	20%	33%
	β όχι	7%	4%	11%
	γ δεν γνωρίζω	2%	54%	56%
11	α ναι	7%	23%	30%
	β όχι	9%	5%	14%
	γ δεν γνωρίζω	6%	50%	56%
12	α εργαζόμενους	1%	4%	5%
	β στελέχη	2%	1%	3%
	γ και για τους δύο	7%	18%	25%
	δ δεν γνωρίζω	12%	55%	67%
13	α εργαζόμενους	2%	2%	4%
	β στελέχη	6%	6%	12%
	γ και για τους δύο	4%	10%	14%
	δ δεν γνωρίζω	10%	60%	70%
14	α ναι	20%	69%	89%
	β όχι	2%	9%	11%
15	α ναι	3%	9%	12%
	β όχι	19%	69%	88%
16	α ναι	20%	73%	93%
	β όχι	2%	5%	7%
17	α ναι	1%	9%	10%
	β όχι	21%	69%	90%
18	α επικοινωνία	0%	55%	55%
	β σχεδιασμό	9%	36%	45%
	γ διαχείριση & έλεγχο	0%	0%	0%
	δ αλλού	0%	0%	0%

ΣΧΗΜΑ 18: Διαχωρισμός απαντήσεων μεσαίων στελεχών και εργαζομένων

Ερώτηση	Απάντηση		Μεσαία Στελέχη (25)	Απλοί Εργαζόμενοι (89)
1	α	ναι	100% (25 άτομα)	100% (89 άτομα)
	β	όχι	0%	0%
2	α	ναι	44% (11)	25% (22)
	β	όχι	56% (14)	75% (67)
3	α	μια φορά	0%	78% (70)
	β	λίγες φορές	40% (10)	22% (19)
	γ	αρκετές φορές	36% (9)	0%
	δ	πολλές φορές	24% (6)	0%
4	α	από διοίκηση	100% (25)	100% (89)
	β	από συναδέλφους	0%	0%
	γ	από τρίτους	0%	0%
5	α	θετικά	24% (6)	14% (12)
	β	αρνητικά	0%	13% (12)
	γ	αδιάφορα	76% (19)	73% (65)
6	α	ναι	0%	10% (9)
	β	όχι	100% (25)	90% (80)
7	α	θετικό	64% (16)	9% (7)
	β	αρνητικό	0%	11% (10)
	γ	αδιάφορο	36% (9)	80% (72)
8	α	ναι	84% (21)	69% (61)
	β	όχι	16% (4)	31% (28)
9	α	ναι	100% (25)	100% (89)
	β	όχι	0%	0%
9α	α	άριστες	60% (15)	18% (16)
	β	μέτριες	40% (10)	64% (57)
	γ	ψυχρές	0%	18% (16)
9β	α	ναι	69% (17)	85% (76)
	β	όχι	31% (8)	15% (13)
9γ	α	ναι	83% (21)	67% (60)
	β	όχι	17% (4)	33% (29)
10	α	ναι	59% (15)	26% (23)
	β	όχι	33% (8)	6% (5)
	γ	δεν γνωρίζω	8% (2)	68% (61)
11	α	ναι	31% (8)	26% (26)
	β	όχι	40% (10)	10% (6)
	γ	δεν γνωρίζω	29% (7)	64% (57)
12	α	εργαζόμενους	4% (1)	6% (5)
	β	στελέχη	8% (2)	1% (1)
	γ	και για τους δύο	32% (8)	23% (21)
	δ	δεν γνωρίζω	56% (14)	70% (62)
13	α	εργαζόμενους	12% (3)	2% (2)
	β	στελέχη	28% (7)	8% (6)
	γ	και για τους δύο	16% (4)	13% (12)
	δ	δεν γνωρίζω	44% (11)	77% (69)
14	α	ναι	92% (23)	88% (78)
	β	όχι	8% (2)	12% (11)
15	α	ναι	16% (4)	11% (10)
	β	όχι	84% (21)	89% (79)
16	α	ναι	92% (23)	93% (83)
	β	όχι	8% (2)	7% (6)
17	α	ναι	4% (1)	11% (10)
	β	όχι	96% (24)	89% (79)
18	α	επικοινωνία	0%	60% (6)
	β	σχεδιασμό	100% (1)	40% (4)
	γ	διαχείριση & έλεγχο	0%	0%
	δ	αλλού	0%	0%